المركز الديمقراطي العربي
Democratic Arabic Center
For Strategic, Political & Economic Studies

موضوعات في سوسيولوجيا المؤسسة الحديثة



تأليف : الدكتورة سابق أميرة

2024



موضوعات في سوسيولوجيا المؤسسة الحديثة





Democratic Arabic Center
For Strategic, Political & Economic Studies



Topics in the sociology of the modern institution



ISBN 978-3-68929-007-8

DEMOCRATIC ARABIC CENTER
Germany: Berlin 10315 Gensinger- Str: 112
TEL: 0049-CODE
030-89005468/030-898999419/030-57348845
MOBILTELEFON: 0049174274278717



DEMOCRATICAC.DE

الـنـــــــــــاشـــــــر :

المركز الديمقراطي العربي

للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

ألمانيا/برلين

Democratic Arab Center

For Strategic, Political & Economic Studies

Berlin / Germany

المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

البريدالإلكتروني book@democraticac.d



المركز الديمقراطي العربي
للدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية
Democratic Arabic Center
for Strategic, Political & Economic Studies



كتاب : موضوعات في سوسيولوجيا المؤسسة الحديثة.

تأليف : الدكتورة سابق أميرة

رئيس المركز الديمقراطي العربي: أ. عمار شرعان

مدير النشر: د.أحمد بوهكو المركز العربي الديمقراطي برلين ألمانيا

رئيسة اللجنة العلمية : الدكتورة ربيعة تمار المركز الديمقراطي العربي

رقم تسجيل الكتاب: ISBN 978-3-68929-007-8

الطبعة الأولى2024 م



erlin / Germany

الإهداء

إلى والديا أطال الله عمرهما وكل عائلتي

إلى الأستاذتين الغاليتين حمزاوي سهى، مناصرية



إلى أصدقائي الأعزاء

وكل من أحبه ويحبني في الله

أهديكم ثمرة جهدي

فهرس الموضوعات

ملخص

الملخص:

لقد تزايدت درجة اهتمام الباحثين بموضوع المؤسسة وما يرتبط بها من موضوعات، خاصة في ظل التغيرات المتزايدة، فعملية التحديث المستمر للتنظيم المؤسساتي وطرق التسيير وتعدد المنظورات أدى إلى بروز مفاهيم جديدة ترتبط بالمؤسسة، وتستدعي بدورها نيل قسط كبير من الدراسات السوسيولوجية حتى نستطيع المساهمة في تطوير المؤسسات والحفاظ على بقائها وتوازنها في عصر الرهانات ومحاولة كسب واستغلال الفرص، ومواكبة السرعة الرهيبة التي يسري بها تطور المجتمعات خاصة في عصر التقنية الذي يتسم بالاستخدام العالي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ففي عصر التغير الذي نعيشه يعد علم اجتماع التنظيم والعمل حقل مفهومي وتحليلي هام، بالنظر للدور الحيوي الذي يؤديه في فهم وتحليل طبيعة التحولات المهنية التي تمس العامل والمؤسسة معا، وسنحاول في هذا الكتاب عرض ومناقشة العديد من المواضيع المرتبطة بسوسيولوجيا المنظمة الحديثة، حيث سيتناول الكتاب موضوعات تتراوح بين التمكين الإداري، الولاء التنظيمي، العنف الرمزي في المؤسسة، التنمر الوظيفي، رقمنة الوظائف، الرشاقة تنظيمية، من خلال تسليط الضوء على أهم العناصر المرتبطة بهم وتحليلها وفق النظريات السوسيولوجية وتبيان أثر هذه الظواهر على الفرد والمنظمة والتفاعلات بين الفاعلين، حيث نهدف من خلال هذا الكتاب إلى إيصال الأفكار والمفاهيم بطريقة رصينة وسلسة، فنأمل أن يكون الكتاب مرجعا قيما للباحثين والدارسين لعلم الاجتماع التنظيم والعمل.

Abstract:

The degree of interest of researchers in the subject of the institution and its related topics has increased, especially in light of the increasing changes, the process of continuous modernization of institutional organization, management methods, and multiple perspectives has led to the emergence of new concepts related to the institution, in turn, it requires a large number of sociological studies so that we can contribute to developing institutions and preserving their survival and balance in the era of bets and exploiting opportunities, and keeping pace with the dizzying speed at which societies develop, especially in the age of technology, which is characterized by the high use of information and communications technology.

In the era of change in which we live, the sociology of organization and work is an important conceptual and analytical field, given the role it plays in understanding and analyzing the nature of the professional transformations that affsct the worker and the institution together, in this book, we will attempt to preseent and discuss many topics related to the sociology of the modern organization, we will address the following topics : administrativ empowerment, organizational loyalty, symbolic violence in business organizations, jop bullying, digization of jobs, and organizational agility, by highlighting the most important elements associated with them and analyzing them according to sociological theoriees, explaining the impact of these phenomena on the individual, the organization, and the interactions between actors, through this book, we aim to convey ideas and concepts in a clear and smooth manner, we hope that the book will be a valuable reference for researchers and students of the sociology of onganization and work.



مقدمة

تزايدت في الآونة الأخيرة درجة اهتمام الباحثين بموضوع المؤسسة وما يرتبط بها من موضوعات خاصة في ظل التغيرات المتزايدة. فعملية التحديث المستمر للتنظيم المؤسساتي وطرق التسيير وتعدد المنظورات أدى إلى بروز مفاهيم جديدة ترتبط بالمؤسسة. وتستدعي بدورها نيل قسط كبير من الدراسات السوسيولوجية حتى نستطيع الإسهام في تطوير المؤسسات والحفاظ على بقائها وتوازنها في عصر الرهانات ومحاولة كسب واستغلال فرص ومواكبة السرعة الرهيبة التي يسري بها تطور المجتمعات خاصة في عصر التقنية الذي يتسم بالاستخدام العالي لتكنولوجيات المعلومات والاتصال.

إن تدارس المؤسسة وتواجدها في بيئة رقمية وفق ما يقتضيه عصر التغير الذي نعيشه سمح لعلم اجتماع التنظيم والعمل كحقل مفهومي وتحليلي بأن يؤدي دورا رياديا في فهم وتحليل طبيعة التحولات المهنية التي تهتم بالعامل والمؤسسة معا. غير أن المواضيع المتعلقة بالمؤسسة مازالت بحاجة إلى المزيد من الأبحاث في ظل التغيرات التي فرضها التطور السريع في وقتنا الراهن. ومع ازدياد هذا التطور، أصبحت الحاجة ملحة للاهتمام أكثر بالمؤسسة الحديثة الذي أصبح تطورها وتقدمها مرهون بقدرتها على مواكبة عصر العولمة.

استنادا إلى ما سبق، ارتأيت أن أضع بين أيدي القراء والمهتمين بقضايا المؤسسة الحديثة هذا الكتاب ليكون لهم خير سند يساعدهم على فهم ومناقشة أهم المسائل المرتبطة بالمؤسسة الحديثة، حيث تم تقسيمه إلى ستة فصول سلطت الضوء على موضوعات هامة تخص كل من التمكين الإداري الذي تناوله الفصل الأول بالدراسة والتحليل من منطلق كونه عملية تنظيمية ترتكز على منح الأفراد مساحة من الحرية في أداء الأعمال واتخاذ القرار بهدف توفير بيئة تنظيمية مساعدة على الابتكار.

ويتناول الفصل الثاني الولاء التنظيمي الذي يعبر عن اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير في حضور تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

كما يناقش الكتاب كذلك ظاهرتي كل من العنف الرمزي في منظمات الأعمال والتنمر الوظيفي في كل من الفصلين الثالث والرابع على التوالي باعتبار الظاهرتين المذكورتين سابقا من أكثر الظواهر خطورة وأشدها تأثيرا على العامل، الأمر الذي يتطلب توحيد الجهود لاحتوائهما ومن ثم الحد من استفحالهما في بيئة العمل.

أما الفصل الخامس فيتناول رقمنة الوظائف من خلال الوقوف على واقع هذه الرقمنة في المؤسسات الجزائرية، وهذا ما يبرهن على جدية السلطات الجزائرية في سعيها نحو التحول الرقمي مواكبة بذلك تداعيات عصر الثورة الرقمية.

ويأتي الفصل السادس والأخير لينظر في الرشاقة التنظيمية كبعد هام يفرض نفسه في المؤسسة الجزائرية ويدعمها في مواجهة الأزمات وتبني الخطط المرنة الفعالة التي تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية غير المتوقعة بشكل سريع.

إن هذا الكتاب هو بمثابة مجال واسع يفتح آفاقا جديدة لفهم المؤسسة الحديثة والإحاطة بمختلف أبعادها في ظل ما يشهده العالم اليوم من تحولات جذرية على جميع الأصعدة.

وعليه نأمل أن يلقى هذا المرجع صدى طيبا بين أوساط الباحثين والمتخصصين والدارسين لعلم الاجتماع التنظيم والعمل، وأن يضيف ولو القليل للتراث المعرفي في هذا المجال. كما نأمل أن نكون قد وفقنا في إيصال الأفكار وتوضيح المفاهيم بطريقة رصينة وسلسة تجعل من الكتاب مرجعا قيما يستفاد منه.

وأخيرا نسأل الله التوفيق والسداد في خدمة العلم والمعرفة والله ولي التوفيق.

أميرة في: 2024/03/02

الفصل الأول: التمكين الإداري

أولا/ تعريف التمكين الإداري والمفاهيم المقاربة له

ثانيا/التطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري

ثالثا/ أهمية التمكين الإداري

رابعا/ نظريات التمكين الإداري

خامسا/أبعاد التمكين الإداري

سادسا/أنواع التمكين الإداري ومتطلباته

سابعا/ خطوات التمكين الإداري

ثامنا/ مزايا ومعوقات تطبيق التمكين الإداري

أولا/ تعريف التمكين الإداري:

1/ لغة: من الفعل مكن، ونقول مكنه الله من الشيء، تمكينا، وأمكنه منه، وستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه[1].

والتمكن: يقال الناس على مكانتهم، على استقامتهم، المكانة: التؤدة، اعملوا على مكانتكم: على حيالكم وناحيتكم، المكانة المنزلة، فلان لا يمكنه النهوض لا يقدر عليه، تمكن من الشيء واستمكن: ظفر، المكان والموضع[2].

والاستخدام القرآني لمادة(مكن) مع التأكيد على الاستعمال القرآني لصيغة المصدر(التمكين)، من خلال فعله المضعف، ليستبان في القرآن الكريم وهو المقدرة على التصرف، فمكنه، تمكينا: ثبته ووطده، ويقال مكن فلان في الشيء، جعله متسلطا عليه يتصرف فيه، وتنطلق يده فيه[3].

2/ اصطلاحا:

قدم الباحثون العديد من التعاريف المختلفة لمصطلح التمكين الإداري وتختلف باختلاف وجهات النظر، والاختصاص العلمي والإيديولوجية، وسنحاول من خلال هذه الدراسة تقديم أبرز التعاريف لمصطلح التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري على أنه: "عملية بواسطتها يمكن المدراء العاملين الآخرين، ويساعدونهم على امتلاك القوة لتحقيق تأثير في جوانب المنظمة المختلفة، والمدير الفاعل يمكن الآخرين من خلال تزويدهم بالمعلومات وتحميلهم المسؤوليات ومنحهم الصلاحيات والثقة في صنع القرارات والقيام بالأعمال باستهلالية وهو يعي أن شعور الأفراد بهذا التمكين يزيد من التزامهم بالعمل والحفاظ على النوعية[4].

ويعرف كذلك بأنه: "عملية زيادة قدرة الأفراد أو الجماعات على اتخاذ القرارات وتحويل تلك القرارات إلى إجراءات ونتائج مرغوبة"[5].

---

[1] محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي: مختار الصحاح، دائرة المعاجم في مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1986، ص263.

[2] صالح العلي الصالح، أمينة الشيخ سليمان الأحمد: المعجم الصافي في اللغة العربية، د دن، الرياض، 1401هـ، ص633.

[3] حذيفة تقي الدين الخطيب: التمكين أسسه وأساليبه، دار الكتب الوطنية، ط1، أبو ظبي، الإمارات العربية، 2009، ص14/13.

[4] صالح حسن الداهري: أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته، دار الإعصار العلمي، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص251.

[5] Wallerstein N. what is the evidence on effectiveness of empowerment to inprove health? copenhagen. W h o regional office for europe. 2006.p17.

كما يمكن اعتبار التمكين: "كدليل على بناء القوة وخلقها وتوسيعها من خلال العمل مع الآخرين، وهو ما يسمى بالتمكين الحدسي، ولديه القدرة على التأثير في سلوك العاملين، ويسمى بالتمكين الذاتي"[(1)].

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على نوع من أنواع التمكين وهو التمكين النفسي الذي يستهدف سلوك العاملين، في حين هناك من يعتبر التمكين الإداري أنه: "الدافع الذي يعكس بيئة الشخص الملائمة، ويتم اعتباره عند بعض الباحثين على أنه تصور وباعتباره التزام، وحدده الباحثون من خلال التصميمات القائمة أيضا في الهيكل التنظيمي لنقل السلطة"[(2)].

نلاحظ أيضا أن هذا التعريف كشف عن الجانب الآخر الذي أغفل التعريف السابق عنه، وهو التمكين الهيكلي، من حيث بناء هيكل تنظيمي حديث توزع فيه الصلاحيات والمسؤوليات، ولن نقوم بالشرح والتفصيل للأنواع لأننا سنتطرق إليها لاحقا.

ويعرف التمكين الإداري بأنه: " إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم"[(3)].

كما يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه: " عملية تنظيمية تتركز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة من خلال منح الأفراد مزيدا من القوة والحرية في أداء الأعمال بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية وبعث روح التقليد والمحاكاة وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين"[(4)].

من خلال هذا التعريف نستنتج مجموعة من الخصائص للتمكين الإداري هي:

- عملية تنظيمية.
- يتميز بالديمقراطية.
- توزيع القوة وإعطاء الحرية.

---

(1) Benahcene.ahcene salaheddine. The impact of employee’s empowerment on job performance case study. Condor electronics company. Journal of innovation and industrial development. Volume 02. N° 02. 2019. p70.

(2) A boubakeur boussalem. Employees empowerment. An approach to acheive the business excellence ; roa iktissadia review . universtiy of echahid hamma lakhdar. Eloued. Algeria . issue9. 2015.p358.

(3) لازم ذياب محل: أثر التمكين التنظيمي في الإلتزام التنظيمي في قطاع الكهرباء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، جامعة عمان العربية، 2014، ص18.

(4) فليون مراد: القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، دب ن، 2018، ص106.

- توسيع نطاق تفويض السلطة.
- زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات.

3/ المفاهيم المقاربة للتمكين الإداري:

نجد أنه يتم في مرات عديدة الخلط بين المفاهيم نظرا للتشابه والتشارك في بعض الخصائص، لهذا يجب على الدارس في مجال العلوم الاجتماعية عامة، وعلم الاجتماع خاصة التمعن والتمحيص في معاني المصطلحات والمفاهيم لتفادي الاستخدامات الخاطئة، وهناك العديد من الذين يعتقدون أن لمصطلحي التمكين الإداري وتفويض السلطة معنى واحد لكن في حقيقة الأمر هناك اختلاف جوهري بينهما سنوضحه فيما يلي:

أ/ أوجه الاختلاف بين كل من التمكين الإداري وتفويض السلطة:

في التفويض الإداري لا يتاح للموظف إلا قدر معين من المعلومات والحرية، وبالتالي فنطاق الحرية أضيق مقارنة مع التمكين الإداري الذي يمنح صلاحيات أعلى للمبادأة، كما تكون المسؤولية المنوطة عن النتائج عائدة على المفوض في عملية التفويض لا على المفوض إليه، أما في التمكين فالمسؤولية تقع على الموظف أو العامل المعني، فإن كانت ايجابية فالحوافز له، وإن كانت سلبية فالعقاب عليه[1]. إذن فالاختلاف هنا يكون أولا من ناحية الصلاحيات ونطاق العمل والإشراف، وكذا تحمل مسؤولية النتائج، وسنورد الجدول التالي للتوضيح أكثر في الفرق بينهما:

[1] نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2014، ص270.

جدول رقم 01: يبين الفرق بين كل من التمكين الإداري وتفويض السلطة.

التمكين الإداري	تفويض السلطة
إتاحة الفرصة للمرؤوس لإتخاذ القرار	[1]نقل بعض الصلاحيات للمرؤوس
يتحمل المفوض إليه المسؤولية بالكامل	تظل المسؤولية دائمة على الرئيس
دائم ويجسد فلسفة ثابتة	يتم بصورة مؤقتة
القيادة ذاتية	يقود الرئيس المرؤوس (المفوض إليه)
المعلومات على المشاع	المعلومات تتاح على قدرجزئية التفويض
في حالة الخطأ يتحرى عن السبب ويعالج	إن أخطأ الفرد يسحب التفويض

المصدر: محمد العثمني: نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية، دار المنهال، د ط، د ب ن، 2014، ص162/161.

ومنه يرى الباحثين أن التفويض هو عملية اختيار بعض الأشخاص القادرين لتحميلهم مسؤوليات أوسع، بصفة مؤقتة حسب الهدف المراد الوصول إليه، وبمجرد أن تتحقق الأهداف يمكن سحب هذه الصلاحيات وينتهي التفويض، إلا أن التمكين لا يقصد به مجرد عملية التفويض بل يتناول أيضا متطلبات التفويض وانعكاساته على المنظمة والموظف(2).

ومنه نستنتج أن التفويض هو جزء من عملية التمكين الإداري وأحد مؤشراته لأن التمكين هو مصطلح أوسع.

ثانيا/ التطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري:

إن الأساس في محاولة فهم المفاهيم والمعاني هو التأصيل التاريخي لها كمعرفة أهم التطورات التاريخية التي مر بها هذا المفهوم أو المصطلح، لهذا لابد من العودة لجذور التمكين وأصول ظهوره، ولقد أكد العديد من الباحثين أن دراسات (Elton Mayo) هي أول من اهتم بضرورة مشاركة العاملين (Employees Participation)أي أنها من رسمت البدايات الأولى للتمكين، وهناك من يرجع التمكين إلى بدايات عقد الخمسينيات من القرن الماضي عند زيارة الدكتور W. Edwards Deming والدكتور Joseph M.Jouran اليابان لتدريب المدراء والعمل على الاستفادة من أفكار جميع الأفراد والتأكيد على أهمية فريق العمل، وفي عقد الستينيات شجعته المنظمات اليابانية على الاستفادة من رأس المال البشري، وأصبح العاملون اليابانيون جزء من المنظمة، فأما في العقد الثامن عملت المنظمات الأمريكية على الاهتمام بموضوعات

1

(2) سعد علي الريحان المحمدي: نماذج من الإدارات المعاصرة، دار اليازوري، المجلد01، ط1، الأردن،2019، ص446.

الجودة والتدريب، مع بداية عقد التسعينيات من القرن السابق بدأت حالة التزاوج بين كل من الاقتصاد القديم والجديد وبدأ مصطلح التمكين يستعمل على نحو متزايد في عالم الأعمال، حيث نقلت السلطة إلى المستويات الدنيا (تفويض السلطة) لمساعدة الإدارة على مواكبة التغيرات وتحقيق الأهداف وبداية تلاشي وفقدان الثقة في التخطيط المركزي، وأدت التكنولوجيا إلى انتشار ممارسات التمكين في القطاع الخاص بشكل كبير[1].

وفي التاريخ الإسلامي ظهرت مصطلحات وممارسات إدارية مثل الشورى (تجسد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات)، والعديد من المفاهيم استنبطها المسلمون من الدواوين مثل ديوان الحسبة وغيرها[2].

إذن فالتمكين الإداري مصطلح تطور بتطور الفكر الإداري وجسد في مبادئ عديدة مثل تفويض السلطة، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث جسدت بدايات ظهوره انطلاقا من بداية ممارسة مبادئه غي المؤسسات.

ثالثا/ أهمية التمكين الإداري:

تتحدد أهمية التمكين الإداري من خلال كونه استراتيجية حديثة في نمط التسيير، تنتهجه المنظمة بغية تحقيق أهدافها، خاصة ما يعرف بالمنظمات المتعلمة، كونه يساعد على تنمية الثقة بين العمال والإدارة، ويعمل على توطيد العلاقات وتسهيل عملية الاتصالات التنظيمية.

ولقد حدد رضا إبراهيم المليجي أهمية التمكن الإداري في النقاط الأساسية التالية:

- اتخاذ القرارات الفعالة المبنية على المعلومات والبيانات الفعلية في بنية العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار.
- سرعة اتخاذ القرارات، والإدارة الجيدة لوقت الإدارة الدارة العليا، فكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التنفيذي للعاملين.
- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير الإبداعي.
- زيادة درجات الرضا والفخر والاعتزاز لدى العاملين بوظائفهم ومهامهم وتكليفا تهم الجديدة، لأنهم يشعرون أنهم يؤدون أعمال ذات مغزى ومعنى.

---

[1] إحسان دهش جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني: إدارة التمكين الاندماج، دار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص17، 19.

[2] محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص29.

- إثارة التحدي لدى العاملين، ويسهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره.

- بناء هيكل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المؤسسة مستقبلا[1].

من خلال هذا تتضح لنا أهمية التمكين الإداري في تحقيق المشاركة العمالية والتعاون بين العمال وتنمية مهارات العمال وقدراتهم، فالتمكين الإداري كأسلوب استراتيجي حديث يساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية، والتعقيدات التي صارت تتسم بها المنظمات جراء التطور التنظيمي الذي يعيشه عصر ما بعد الحداثة.

وتزداد أهمية كل أسلوب وأي نمط من خلال مجموع المنافع التي يمكن تحقيقها وسنعرض في الجدول التالي فائدة التمكين الإداري.

جدول رقم (3): يبين منافع التمكين للمنظمة والعاملين.

للمنظمة	للعاملين
1- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة	1- زيادة مستوى الرضا عن العمل.
2- تخفيض الكلفة من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم	2- زيادة السيطرة على المهام اليومية.
3- تحسين الجودة والربحية والإنتاجية.	3- الشعور بالملكية بالعمل.
4- زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق.	4- زيادة الثقة في النفس.
5- تعزيز الولاء والالتزام.	5- خلق فرص العمل.
6- تخفيض دوران العمل (تقليص الأوقات).	6- الحصول على معارف ومهارات جديدة.
7- زيادة فاعلية الاتصالات.	

المصدر: عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحداوي: الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص153.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أهمية التمكين الإداري تنعكس على المنظمة من خلال زيادة إدراك العاملين لحاجيات المنظمة وأهدافها ما يسهم في فهم الدور المنتظر منهم ومعرفة واجبهم التنظيمي مما يسهم في تحديد مجموعة التوقعات التي تسهم في رسم المسار المهني للعامل، وبالتالي تعزيز الروح المعنوية ومشاعر الولاء والالتزام فتزداد فاعلية المنظمة وقوتها التنافسية كما يساعد العامل على الحصول على مهارات جديدة تساعده في تحقيق ذاته.

[1] رضا إبراهيم المليجي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم المكتبة، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص، ص 261، 262.

رابعا/ نظريات التمكين الإداري:

برزت العديد من التفسيرات والمبادرات النظرية التي أسهمت في بروز الفكر الإداري وتنوع موضوعاته وتحليلاته وظهرت العديد من الاتجاهات النظرية التي تناولت موضوعات مختلفة ومتعددة، ومن بين أهم هذه الموضوعات نجد التمكين الإداري وسنحاول فيما يلي التطرق إلى أهم النظريات التي تناولت هذا الموضوع وكيفية معالجتها له:

1/حركة العلاقات الإنسانية (دراسات الهاوثورن):

جاءت العلاقات الإنسانية مرد فعل على حركة الإدارة العلمية التي تناولت جوانب متعددة من التنظيم، حيث ركز تايلور على الجانب الرسمي والمادي من المؤسسة، وبالتالي فان تحليلاته ركزت على الجهد والوقت الحركة والتكلفة والربح، ولم يكن للتمكين الإداري فرصة الظهور في تحليلات تايلور.

في حين نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية تناولت التمكين بطريقة غير مباشرة في تحليلاتها من خلال تجارب الهاوثورن بشركة ويسطن إلكتريك، حيث قام التون مايو بعدة تجارب أوصلته إلى العديد من النتائج وسنورد فيما يلي أهم هذه النتائج ونستخلص منها مبادئ التمكين وطرقه وكيف كان أول ظهور للتمكين في نظريات التنظيم ولقد توصل التون مايو إلى:

أ- العالم الاجتماعي للكبار يتحدد من خلال نوع العمل الذي يمارسونه حيث دلت تجارب الهاوثورن على مواضع كثيرة من بينها أن الحياة الاجتماعية تتأثر بمجال العمل وتتشكل به، فالخبرات في الصنع هي التي تحدد بشكل مباشر أفق الطموح والمكانة الاجتماعية والعادات الاستهلاكية وأشكال السلوك.

ب- العمل الصناعي عمل جماعي دائما فقد ظهر ما يعرف بالتنظيم الغير الرسمي وبالتالي فندت الأطروحة التي تقول أن العامل في المؤسسة كائن فردي يسعى نحو إشباع غاياته الإنسانية.

ج- أثبتت التجارب أهمية الاحترام الاجتماعي ولمكانة الشخصية بالنسبة للعامل حيث تعد نوع من التحفيز الذي يشجع على زيادة الإنتاجية، ويتحقق الأمان بالنفس ما يعني أن الإنسان ليس كائن مادي فقط

د- توصلت الدراسة إلى أن الشكاوى يجب أن لا تؤخذ كحقائق في حد ذاتها وإنما كأعراض أو دلائل على مواقف شخصية واجتماعية، ما يدل على انه كثيرا ما ترجع المطالب برفع الأجور أو الشكوى من الرقابة إلى أنماط مختلفة من عدم الرضا التي ترجع إلى التدرج الاجتماعي أو الانتماء الاجتماعي[1].

[1] محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط2، عمان، الأردن، 2011، ص70، 72.

ويمكننا من خلال هذه النتائج استخلاص مبادئ التمكين الإداري الذي يتحقق به إبداع العامل وطموحه وترتفع بذلك مكانته الاجتماعية.

وأكد التون مايو على أهمية العمل الجماعي وهي إحدى أهم مبادئ التمكين والتي تعرف بفرق العمل، قد جسد ذلك من خلال تقسيمه للعاملات إلى مجموعتين، مجموعة ضابطة ومجموعة تجريبية، كما أكدت تحليلاته على أهمية الاحترام الاجتماعي الذي يعد بمثابة تحفيز، والحوافز كمبدأ ثاني من مبادئ التمكين تحقق الأمان النفسي والانتماء والولاء.

أما المبدأ الرابع الذي نستخلصه من هذه النتائج هو مبدأ العدالة التنظيمية حيث أن التمكين بمبادئه المختلفة والذي يضمن التقسيم العادل للعمل والمسؤوليات وتفويض السلطة التي لا تكون بيد فئة قليلة، ويحقق مبدأ المشاركة، وبالتالي لا يكون العامل منفذا فقط، بل يسهم كذلك في وضع الخطط وتحمل المسؤولية جراء تبعات أعماله، بل هذه المبادئ تؤدي إلى تحقيق العدالة والرضا في نفوس العاملين.

2/ النظرية البنائية الوظيفية:

أ/ تحليلات بارسونز:

أوضح بارسونز أن التنظيمات هي وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة واضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها، هذه الأهداف تفرض بدورها وجود إجراءات تنظيمية لتحقيقها، وبالتالي وضع أربع متطلبات وظيفية أساسية، حيث أن مطلب المواءمة في التنظيم يعبر عنه بمشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف التنظيم، أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من اجل تحقيق أهداف التنظيم، أما مطلب التكامل فيشير إلى العلاقة بين الوحدات وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.

ويشير مطلب الكمون إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر ويشير هذا المطلب إلى مطلبين أساسيين:

- تدعيم النمط ويتعلق بمد الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والأدوار التي يقوم بها في جماعات.
- احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها: يتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد كي يستطيع أداء مهامه التنظيمية[1].

---

[1] رحالي حجيلة: نظريات التنظيم، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، بن عكنون، الجزائر، 2017، ص45، 46.

يظهر التمكين الإداري من خلال تحليلات بارسونز باعتباره للتنظيم نسق اجتماعي وبالتالي السماح للعمال بتكوين علاقات اجتماعية وفرق مهنية لأنه لا يمكن عزل الفرد عن الجماعة بشكل كلي وتؤكد هذه التحليلات على أهمية التعاون والتساند الوظيفي وهما خاصيتان لا تتحققان إلا بالعمل الجماعي فهو يؤكد على أن التنظيم مكون من مجموعة انساق فرعية هذه الأنساق تؤدي أدوار وظيفية تسهم في الحفاظ على النسق الأكبر للتنظيم كما تناولت موضوع الدافعية التي تحقق مطلب احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها والدافع يثار بالتحفيز ويتطلب الإشباع وهذه أهم مبادئ التمكين الإداري التي تناولتها تحليلات بارسونز.

ب/ التمكين الإداري وفق تحليلات فيليب سلزنيك:

تنطلق تحليلات سيلزنيك للتنظيم من خلال اعتباره أن كل نسق تنظيمي يعتبر نسق اقتصادي وانه يمثل في نفس الوقت بناء اجتماعي متوافق.

ولقد اعتبر أن تفويض السلطة مدخل أساسي لتدعيم النسق، وبالتالي تصبح السلطة ميكانيزم شخصي يؤدي النسق من خلال ادوار كثيرة[1].

وفي هذا يقول سيلزنيك "أنني لعلى يقين من أن النسق هو الذي يستشعر الحاجات وهو الذي يستجيب لها وها هو ما جعلني أكد الطابع العضوي للتنظيم وانظر إليه بوصفه نسقا قانونيا...أن التنظيم لكل هو الذي يصل إلى القرارات وهو الذي يقوم بالأفعال وهو الذي تحقق التكيف"[2].

نستخلص مما سبق مجموعة مبادئ أساسية للتمكين الإداري هي:

1. التنظيم نسق تعاوني (خاصية التعاون تتطلب توافق الجهود وتوحدها والعمل كفريق واحد لخدمة البناء الكلي).
2. يستشر الحاجات ويستحيها لها: حيث تسعى جميع المؤسسات إلى الاهتمام بحاجات أفرادها وإشباعها لدفعهم إلى العمل، وهذا يحقق مبدأ التحفيز.
3. التنظيم ككل هو الذي يصل إلى القرارات: ما يحقق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الخطط وإدماج العمال في مختلف العمليات الإدارية.

[1] أسمهان يلوم: التنظيم الحديث للمؤسسة، أدليس بلزمة للنشر والترجمة، باتنة، الجزائر، 2020، ص147.
[2] المرجع السابق، ص147.

ولقد طول سلزنيك مناقشة الميكانيزمات التي تؤثر على قرارات التنظيم فبين انه رغبة التنظيم في الضبط الداخلي، لا يؤثر على محتوى القرارات بل يتسبب في بروز إيديولوجيات مختلفة خاصة بالأجزاء الفرعية، التي تسعى إلى تحقيق وترجمة الخطط بصورة فاعلة بتحقيق الفعالية التنظيمية، وتهدف إلى تحقيق التجانس والانسجام، ويتحقق هذا المطلب (التجانس) تكتسب هذه الأجزاء الفرعية طابع الشرعية تصبح الأهداف الفرعية أكثر وضوحا وفهما لدى أعضاء التنظيم[1].

معنى هذا انه كلما تحقق اندماج الفرد داخل البناء الكلي ومع المجموعات الفرعية صارت الأدوار أكثر وضوحا والأهداف بينة، فتسعى كل الأنساق الفرعية إلى أداء مهامها الوظيفية بشكل تعاوني لتحقيق أهدافها ضمن أهداف البناء الكلي الذي تشغله.

والاعتماد على التفويض كطابع نظامي لتحقيق الضبط يحقق أربعة عناصر هامة نوجزها في:

1- تقدير الذات: حيث يشعر الفرد الممكن بامتلاكه الحرية والاستقلالية.

2- المعنى حيث يشعر إن عمله له قيمة داخل المؤسسة فيؤمن به أكثر.

3- المقدرة: يثق الأفراد التمكين بخبراتهم ومهاراتهم في انجاز الأعمال.

4- الأثر: يرى الأفراد الممكنون أنهم عناصر فاعله في المنظمة، ويحسون بأهمية قراراتهم وتصرفاتهم[2].

3/ التمكين الإداري وفق منظور نظرية الحاجات:

لقد تناولنا هذه النظرية حسب تحليل ماسلو الحاجات الإنسانية الضرورية التي يرغب في تحقيقها كل عامل، هذه الحاجات مقسمة إلى خمس مستويات كما يلي:

1- **الحاجات الفسيولوجية:** والمتعلقة ببقاء الإنسان مثل الطعام، الشراب والتزاوج.

2- **حاجات الأمن:** مثل الحاجة إلى الاستقرار والحماية والتحرر من الخوف.

3- **حاجات الحب والانتماء:** تتمثل في حب الانتماء إلى جماعة والهروب من الوحدة والخواء النفسي.

4- **حاجات التقدير:** سواء كان من ناحية تقديره لنفسه، أو من ناحية تقدير الآخرين له، وأداء المرء بإتقان يجعله بحاجة إلى التقدير.

---

[1] السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط5، القاهرة، مصر، 1985، ص86.

[2] أسمهان بلوم، مرجع سبق ذكره، ص148. سيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط5، القاهرة، مصر، 1985، ص86.

[2] أسمهان بلوم، مرجع سبق ذكره، ص148.

5- **حاجات تحقق الذات:** حيث يرغب الفرد في تحقيق ذاته وتأكيد هويته واثبات وجوده[1].

نشير إلى أنه لا يمكن الانتقال من مستوى إلى آخر دون تحقيق إشباع للمستوى السابق عليه، وحرص المؤسسة على إشباع حاجات عامليها يسهم في الرفع من الروح المعنوية لهم، مما يشكل حافز التقديم الأفضل، كما أن حاجة الحب والانتماء تؤكد على أهمية العمل الجماعي والإنساني للفئة مهنية يشعر الفرد بالانتماء والولاء لجماعة أولا والمؤسسة ثانيا، ولكي يؤدي العام عمله بإتقان لتحقيق ذاته فهو بحاجة إلى التدريب لاكتساب المهارات اللازمة وهذه من أهم مبادئ التمكين الإداري الجيد والهادف، مما يجعلنا نترجمها في المعادلة التالية:

التحفيز+ الانتماء لجماعة العمل+ التدريب= إشباع الحاجات= فرد ممكن

4/ التمكين الإداري وفق تحليلات كريس أرجيرس:

يؤكد كريس أرجيرس على ضرورة فهم السلوك الإنساني داخل التنظيم من خلال فهم خصائص الفرد وخصائص التنظيم معا، ويرى أن التنظيم يتكون من نسقين متعارضين في الأهداف هما النسق الرسمي الذي يعمل فيه الفرد ونسق الأفراد، فالأول يسعى لاستغلال مهارات وقدرات الأفراد والثاني يهدف لتحقيق أهداف شخصية واثبات الذات، ما يجعل شخصية العامل تتميز ب:

- الشخصية الإنسانية ليست مجموعة ضمان إنسانية، بل هي تنظيم يجمع كل تلك الصفات المتفاعلة.
- تعتمد أجزاء الشخصية على بعضها البعض لإحداث التوازن الداخلي، وتعتمد على المحيط الخارجي لإحداث التوازن الخارجي.
- تعكس الشخصية الإنسانية طاقات الإنسان وحيويته والتي مصدرها الحاجات والقدرات المختلفة[2].

وبالتالي فانه كلما تمكنت المؤسسة من فهم طبيعة العاملين واحتياجاتهم وأهدافهم الفرعية الشخصية، كلما نجحت في استمالت الفرد وجذبه من خلال مساعدته على تحقيقها وتكييفها مع أهداف التنظيم العامة، فالفرد داخل المؤسسة قادر على النمو والتطور والتسيير الذاتي باستغلال طاقاته وحيويته، فهو بحاجة إلى التطور الذاتي ويجب على التنظيم تمكينه من ذلك.

5/ التمكين الإداري وفق منظور النسق التعاوني:

[1] محمد شحاته ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص224، 225.

[2] حديدان صبرينة: المدخل إلى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين، البدر الساطع للنشر والتوزيع، ط1، د ب ن، 2021، ص78.

يتزعم هذا المنظور **شيستر برنارد** ومن أهم ما أورده في نظريته هو اعتباره أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف، أي انه يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر، ويضم وحدات أصغر منه، ويتألف التنظيم حسب برنارد من:

أ. وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويكون على تحقيقه.

ب. وجود نظام اتصالات كفوءة بين أعضاء التنظيم.

ج. رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة.

والإنسان حسب هذه النظرية كائن اجتماعي يؤثر ويتأثر بالنظام ويتكيف لتحقيق التوازن[1].

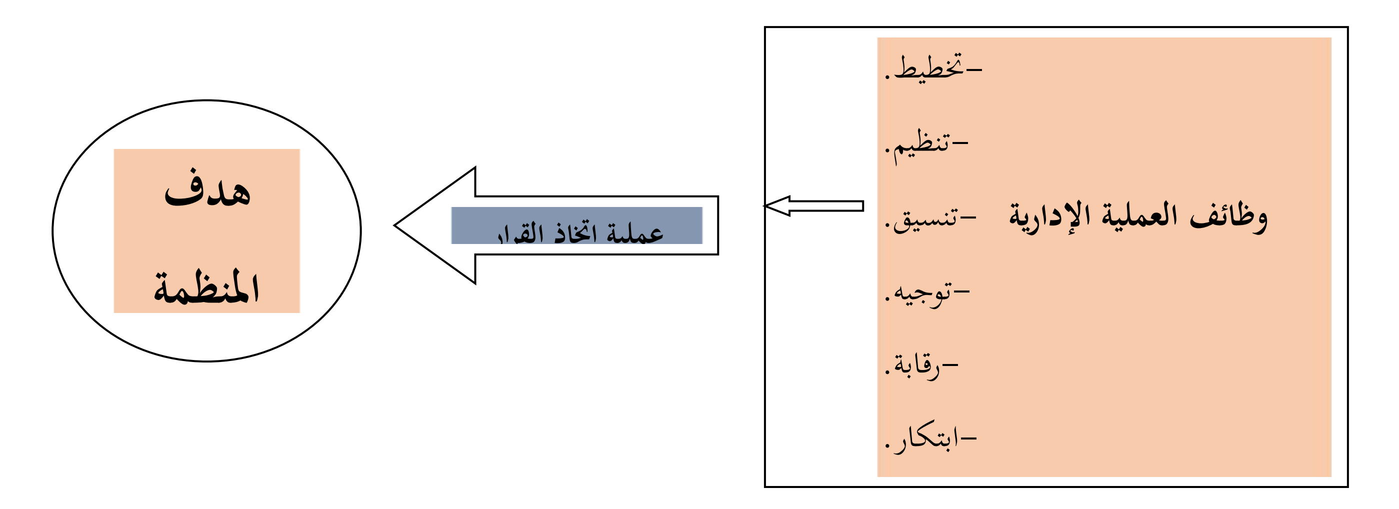
ومنه وحسب ما أوردناه فانه يتوجب على كل منظمة الحرص على تمكين موظفيها من التعاون وتقاسم العمل وتبادل الخبرات والمشاركة لتكوين روح المبادرة، فوجود هدف مشترك يجعل الأفراد لحمة واحدة ومنسجمين كفريق ذلك أن هدفهم واحد، وهذا لن يتوفر إلا بوجود نظام اتصالات جيد يتيح عملية التفاعل بين الأجزاء ويسهلها، كما يمكن العاملين من الحصول على المعلومات اللازمة لأداء مهامهم وممارسة صلاحياتهم بشكل أوسع، فالتمكين الإداري يقوم على إتاحة قسط اكبر من الحيوية وتوسيع الصلاحيات، وهذه الخاصية تجعل أعضاء التنظيم أكثر قابلية لتقديم الأفضل والعمل وفق ضمير مهني جمعي فيتكون نوع من التضامن الآلي بين مختلف الأجزاء.

[1] رعد حسن الصرف: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق، سوريا، 2004، ص87.

6/ التمكين الإداري حسب مدرسة المشاركة في اتخاذ القرارات:

يتزعم هذه النظرية هربرت سيمون ومارش، ويعد القرار الإداري أحد أهم وظائف الإدارة وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات تشير وتدل على درجة تمكن العاملين، حيث تعد من أهم مبادئ التمكين التي تحقق الديمقراطية، ولقد ذهب سيمون في تحليلاته إلى اعتبار أن الإدارة هي عملية اتخاذ قرار، أي أن القرار هو جوهر العملية الإدارية وهذا ما يجعلنا نورد الشكل التالي للتوضيح:

شكل رقم (02): يبين العملية الإدارية حسب سيمون



المصدر: خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، إشراف محمود عبد الفتاح رضوان، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص10.

من خلال الشكل يتضح لنا أن كل عملية إدارية تتطلب اتخاذ قرار بشئنها، والتنظيم الممكن هو من ينجح في مشاركة وتقاسم عملية اتخاذ القرار بين الجميع، بغية تقريب وجهات النظر وتحقيق التوافق بين أهداف العمال وأهداف المنظمة من جهة، وبين أهداف العمال وقدراتهم ومتطلبات الوظيفة من جهة أخرى.

ولقد أكد سيمون على أهمية القرار كونه وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم وأساس هذه العملية حسبه هو الاختيار من بين البدائل المتاحة لحل المشكلات التي تعرقل السير نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يشترط عملية تنسيق واعي ودقيق بين الأنشطة، والأعمال التي يؤديها الأفراد، والأفراد في المستويات الدنيا تؤثر بدورها في صنع القرار وتحديد طبيعته لهذا يجب على كل تنظيم الحرص على ما يلي:

- استخدام السلطة، خلق الولاء والانتماء، فتح قنوات الاتصال، التكوين المتميز لجميع فئات العمال.
- نشر الكفاءة وكل العوامل المساعدة على مشاركة العمال واستقرارهم لاتخاذ القرارات.

- التكوين والتعليم لهما دور كبير في اتخاذ القرارات السليمة والفعالة[1].

ونؤكد على أن كل هذه الخصائص والشروط التي أوردها سيمون من خلال نظريته هي من أهم المتطلبات التي يحققها التمكين كعملية إدارية هامة تتطلب التدريب والتعلم والممارسة والمشاركة.

خامسا/ أبعاد التمكين الإداري:

قدم الباحثون العديد من التصنيفات لأبعاد التمكين وسنقوم فيما يلي بعرض أهمها:

-حدد سبكتور Spector بعدين رئيسيين للتمكين هما:

1- البعد المهاري: أي إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي، من خلال التدريب ومن بين أهم المهارات التي يتم اكتسابها مهارات التوافق وحل النزاع، والقيادة وبناء الثقة.

2- البعد الإدراكي: أي إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة[2].

نلاحظ أن هذا التصنيف اقتصر على الإطار العام لبعدين فقط من أبعاد التمكين، وداخل كل بعد أبعاد أخرى للتمكين مثل التدريب، الثقة، القيادة، اتخاذ القرارات، أي تناول سبكتور الإطار العام للبعدين على أساس أن كل بعد ينطوي بذاته على محددات أخرى.

وهناك من يقدم تصنيف آخر لأبعاد التمكين نوردها فيما يلي:

1- المهمة(Task): حيث توفر جل الحرية التي تسمح للفرد بأداء المهام الموكلة إليه، وأداء دوره باستقلالية، والسماح لهم بالحصول على المعلومات اللازمة لوظيفتهم، وتوضيح سياسات المنظمة.

2- القوة (Power): حيث يأخذ بعد القوة بعدين الاعتبار الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد أو نتيجة تمكينهم، وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين، ومدى السلطة التي يملكها الفرد المحددة لهذه المهام.

3- **الالتزام**: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر لالتزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد ومن خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

---

[1] زواتني عبد العزيز: الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، د ب ن، 2020، ص80.

[2] شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، الدار الجزائرية، ط1، الجزائر، 2018، ص23.

4- **الثقافة**: يركز هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين لان الثقافة التنظيمية التي لا تتصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين[1].

ونضيف تصنيف آخر:

1- كفاءة العاملين: أي اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعد هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين.

2- مشاركة العاملين: أصبحت المعلومات من الأعلى إلى الأسفل مهمة جدا في التنظيم، كونها تجعل المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاما بقرارات التنظيم، ما يجعل العمال يناقشون الأفكار ويعبرون عن آرائهم بحرية.

3- تفويض السلطة: يقصد به التحلي بالمسؤولية والسلطة لشخص آخر لإتمام دور وأهمية محددة وفق إشراف الشخص المسئول، وهنا التفويض لا تنعكس نتائجه على القادة الإداريين فقط، بل تمتد لتشمل المرؤوسين.

4- التحفيز الذاتي: ويفسر أسبابه قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، وقد يتوفر هذا الاندفاع عند فرد دون غيره، مما دفع بالمنظمات الحديثة إلى تبني اتجاهات حديثة في الحفز، والتي تقوم على زيادة المشاركة للمرؤوس في اتخاذ القرارات التي سينفذها[2].

ونشير إلى أن هناك العديد من التصنيفات الأخرى التي تبرز إبعاد متعددة، ولقد حاولنا إبراز أهمها على سبيل المثال لا الحصر.

---

[1] زرقين حمزة، غزيباون علي: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد12، العدد01، 2021، ص496.

[2] شائع بن سعد مبارك القحطاني: مرجع سبق ذكره، ص25.

سادسا/ أنواع التمكين الإداري ومتطلباته

1/ أنواع التمكين الإداري:

أ/التمكين النفسي: أي انه مرتبط بالحافز الداخلي الشعوري وإدراك التمكين يتم من خلال إدراك الموظف كما يلي:

- **المعنى:** يعكس إدراك الموظف بقيمة دوره وأهميته داخل المؤسسة.
- **الجدارة:** تتحقق من خلال إدراك الموظف انه قادر على إنجاز المهام بمهارة عالية.
- **الاستقلالية**: أي إدراك الموظف انه يملك الحرية في طريقة تنفيذ عمله.
- **التأثير:** يفي إدراك الموظف بان وجوده يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة[1].

وترى الباحثة أن التمكين النفسي يكون من خلال الاهتمام بالحالة النفسية والشعورية للعاملين، من خلال إقناعهم بأهميتهم كفاعلين داخل المنظمة، إشباع الحاجات النفسية لكسب نوع من التقدير الذاتي والرفع من الروح المعنوية، عن طريق المشاركة والاهتمام، والتدريب لغاية الرفع من القدرات وكسب المهارات لتحقيق الرضا النفسي عند انجاز المهام، وعدم إحساس العمال بالاغتراب المهني عن وظيفتهم الدور التنظيمي الذي يؤدونه، نؤكد على أهمية هذا النوع من التمكين لأنه يجنبه العديد من المشكلات النفسية والأمراض المهنية مثل الاحتراق النفسي.

ب/ التمكين الهيكلي:

تختلف تعريفات التمكين الهيكلي باختلاف الآراء والتوجهات والإيديولوجيا الفكرية للباحثين وسنحاول في هذا السياق التعرف على مفهوم التمكين الهيكلي وخصائصه مع الشرح والتحليل.

ويعرف التمكين الهيكلي بأنه "انتقال السلطة من أعلى إلى أسفل ذلك أن الأفراد في المسؤوليات الدنيا من الهيكل التنظيمي عادة ما لديهم معرفة أفضل (نظر لقربهم من احتياجاته العملاء)، وبالتالي فهم اقدر وأجدر على اتخاذ القرار بشكل جيد، لذا وجب منح الموظف السلطة، المهارات والموارد والوسائل الضرورية واللازمة الاستجابة الفعالة لاحتياجاته العمل"[2].

---

[1] حسين موسى قاسم البناء: أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2016، ص18.

[2] فوزية برسولي: أثر التمكين في الأداء البشري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص25.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التمكين الهيكلي مرتبط بالهياكل التنظيمية التي تحدد المسؤوليات والصلاحيات للموظفين، بحيث يتيح المشاركة في اتخاذ القرارات للموظفين والسلطة لأنهم هم الأكثر عملا واحتكاك مع الموظفين وبالتالي إدراك حاجياتهم ورغباتهم مما يسهل على الإدارة عملية الاستقطاب وتوفير الامتيازات للحزب وللمنافسة.

وفي هذا الصدد قام بيني فيرجسون باقتراح طريقة قلب الهرم الوظيفي رأسا على عقب لإطلاق العنان للقوى الكامنة للموظفين ما يعني أن الهيكل التنظيمي هنا يتغير من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الحديث، فمبادئ التمكين لما نحاول إسقاطها وتطبيقها في توزيع المهام والوظائف وتحقيق التمكين الهيكلي تغير نظام التسيير الكلاسيكي الثابت كليا، وتجعل النظام الحديث في التسيير أكثر مرونة، وفي نفس السياق يؤكد بيني فيرجسون انه بدلا من التفكير فيما يمكن أن يتم لتحفيز الموظفين، يتم التفكير بدلا من ذلك بجعلهم يتخيلون كل الأشياء التي يمكنهم منحها لهم لتمكينهم من تحفيز أنفسهم بإعطائهم ما يلي:

- منحهم المزيد من الفرص للوصول إلى قراراتهم الخاصة.
- منحهم الوقت الكافي للتفكير، والمزيد من المعلومات.
- تغذية راجعة ايجابية.
- الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم.
- معلومات أكثر صحة[1].

معنى هذا أن التمكين الهيكلي يجعل الموظفين أكثر قدرة على اتخاذ قراراتهم لأنفسهم ما يعزز ثقتهم بالإدارة العليا.

2/ متطلبات التمكين الإداري.

لتبني أي استراتيجية تسيير جديدة ينبغي بالضرورة توفير البيئة والمناخ التنظيمي اللازم لنجاحها بفعالية، وكذلك الأمر بالنسبة لاستراتيجية التمكين الإداري حيث يتطلب ما يلي:

- **الثقة الإدارية:** المقصود بها الثقة للعاملين وإعطائهم المعلومات الكافية وجدية التصرف واتخاذ القرارات.

[1] بيني فيرجسون: القائد المعاصر، مكتبة جرير، ط1، المملكة العربية السعودية، 2007، ص115.

- **الدعم الاجتماعي:** فلكي يستمر الموظفون بالتمكين لابد من حصولهم على الدعم من رؤسائهم وزملائهم مما يسهم في زيادة انتمائهم التنظيمي والتزامهم.

- **الأهداف والرؤية المستقبلية:** فإدراك العاملين للأهداف المستقبلية التي تطمح لها الإدارة العليا لتجسيدها لمعالجة الأزمات، يجعلهم يشعرون بقدرتهم على حرية التصرف ذاتيا في معالجة الأزمات.

- **فرق العمل:** يتطلب التمكين فرق العمل التي تسهم في عملية اتخاذ القرارات ومواجهة المعوقات والأزمات.

- **التواصل الفعال:** التواصل مع المستويات الإدارية أمر ضروري وفعال، حيث يؤدي إلى انتقال المعلومات بين العاملين لحل المشكلات والتسيير الجيد.

- **التدريب المستمر:** لإكساب العاملين المعرفة والمهارات اللازمة لإنجاح عملهم[1].

فيكونوا بذلك أكثر التزاما بعملهم، وولاء للأهداف التنظيمية والمؤسسات التي يعملون بها.

وهناك من يقدم تصنيف آخر لأنواع التمكين وهي:

ا- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهري لعملية التمكين.

ب- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحاته حلها، وإكسابه الفرد مهارات جديدة للأداء الجيد.

ج- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بشكل أكثر فعالية.

فيما يضيف بعض الباحثين أن بناء استراتيجية التمكين يعتمد على:

- البدء من الأسفل (القاعدة) لفهم حاجات العاملين.

- وضوح الرسالة، الرؤية والقيم التنظيمية.

---

[1] عبد الله سعدين بن جليغم: واقع تطبيقات البرامج والتقنيات وعلاقتها بالتمكين والاغتراب الوظيفي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، السعودية، 2016، ص93.

- التحديد بشكل واضح للمهام، الأدوار ومكافأة الأفراد العاملون.
- تفويض السلطة، وتحميل الأفراد مسؤولية النتائج[1].

نؤكد على أن تبني أي استراتيجية جديدة يجب أن نوفر لها البيئة المناسبة لها، وكل المتطلبات اللازمة لنجاحها، لضمان لفعالية، فالعديد من البرامج التنموية التي حاولت أن تتبناها العديد من الدول العربية والجزائر باءت بالفشل لأنه عليها مستوردة ولا تراعي بذلك خصوصية الزمان والمكان والمطلب اللازم لأدائها، وبالتالي فان التمكين كفلسفة إدارية حديثة يجب أن نوفر له القبول أولا من جهة الإدارة والعمال، توفير الأساليب والمبادئ التي تسهل عملية تجسيده واقعيا، لتفادي أي إختلالات وظيفية، من شانها أن تعيق أي مستوى داخل البناء التنظيمي على أداء دوره، وكلما توفرت المطالب قلة بذلك مواجهة الصعاب والمعوقات التي تعرقل عملية نجاح إدارة التمكين.

سابعا/ خطوات التمكين الإداري:

يتطلب التمكين الإداري الكثير من الجرأة والإرادة، لأنه مرتبط بالتغيير وإنه لمن الصعب تغيير الفلسفات القديمة المرسخة بالنسبة للإدارة أو العاملين، فمثلا من الصعب إقناع شخص متعصب للمنصب والحكم،، بتفويض السلطة، ولقد قلنا من الصعب وليس من المستحيل لهذا فإن تطبيق التمكين يتطلب مجموعة من الخطوات فهناك من يوصي "بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين فالأسلوب التدريجي يركز أولا على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقا إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة"[2].

ومنه نؤكد أن تبني التمكين كاستراتيجية تسيير جديدة يتطلب التريث والحنكة في عملية التبني والتحول من الأساليب القديمة إلى الجديدة، لأنه يتطلب الجذب والإقناع واستقطاب أكبر عدد من العمال، وأكبر مقوم أساسي لنجاح عملية التمكين هو دعم الإدارة العليا، وإقناعها بأهمية التمكين الإداري وجدواه ومنه فقد حدد العديد من الباحثين خطوات أساسية للتمكين الإداري نوجزها فيما يلي:

1- تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير:

---

[1] عروف راضية، زرقين عبود: إستراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد10، جوان2016، ص161.

[2] العمري وفاء: دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، أطروحة لنسل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د)، تخصص علم اجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص98.

وتتمثل في تحديد المدير لدواعي تطبيق التمكين، وشرح وإقناع المرؤوسين بذلك لتوضيح وإزالة الغموض عنهم، ومن خلال ذلك يحدث التوقع، أي يتعرف العاملون على توقعات الإدارة نحوهم، لهذا يجب شرح الأسباب والأهداف والطريقة التي سيتم بها تطبيق التمكين أي شرح الهيئة والشكل[1].

2- التغيير في سلوك الرؤساء:

حيث يجب على الرؤساء تعلم كيفية التخلي على قدر معين من السلطة للمرؤوسين قبل تنفيذ التمكين، ويؤكد العديد من الباحثين انه من الصعب على بعض الرؤساء التخلي عن السلطة لأنها تشكل القوة حسب وجهة نظرهم، لهذا فان التغيير في سلوكيات الرؤساء يعد خطوة أساسية لتنفيذ التمكين الإداري[2].

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:

وهي أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرية والعاملين، حيث يتم في هذه الخطوة تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين وبالتالي يتم اعتمادها في تغيير سلوكاتهم، لتشكل مرجعية بالسبة لهم وبالتالي يجب تقيين نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يتمكن المديرية من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر[3].

4- مرحلة الانفتاح وفرق العمل:

يجب أن يشعر العاملون أنهم جزء من ثقافة المؤسسة ودمجهم للعمل سويا وبشكل جماعي في انجاز وحل مشكلات العمل، كما يجب احترام أفكار العاملين وأخذها على محمل الجد، والتعامل مع المورد البشري على انه أهم موارد بالنسبة للمؤسسة[4].

5- المشاركة في المعلومات:

وهذه الخطوة شديدة الأهمية، حيث تحرص المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق التمكين من تسهيل عملية الاتصال وتدفق المعلومات، فالمشاركة الفاعلة بها في كل المستويات، حيث تعتبر المعلومة سلاحا هاما

---

[1] خالد سليمان المومني، محمد علي القمناة، معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي، ط1، دب ن، 2009، ص48.

[2] صالح بن سهلة: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص43.

[3] وفاء العمري، مرجع سابق ذكره، ص100.

[4] ياسين محجر وآخرون: التمكين الإداري الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة في العمل، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول لسيكولوجي والسوسيولوجي، 16/15جانفي2013، ص357.

للعاملين، لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، ودونها لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار ولا يمتلك الثقة في التصرف دون خوف[1].

6- اختيار الأفراد المناسبين:

حيث يجب على المدرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل منسجم وجماعي، ومن المستحسن أن تكون ثقافة التسيير واضحة المعايير والمعالم، ومحددة لكيفية انتقاء الأفراد المترشحين للعمل[2].

7- توفير التدريب:

اعتماد برنامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية، وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة المسؤوليات واجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة، بحيث تكون إستراتيجية التدريب التي يتم إتباعها منبثقة من الإستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها[3].

8- الاتصال لتوصيل التوقعات:

حيث يجب شرح وتوضيح ماهية التمكين وما المقصود به أي الهدف الذي نرمي إليه من خلال تطبيق عملية التمكين، وما هي الواجبات والمتطلبات المنوطة بالعاملين من خلاله، ويحدد كذلك الرؤساء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها[4].

9- وضع برنامج المكافآت والتقدير:

حيث تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم وانتمائهم، خاصة عندما يتم إشباع حاجاتهم مع الالتزام بشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، فتشكل بذلك دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافآت التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة[5].

---

[1] خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دب ن، 2018، ص24.

[2] وفاء العمري: مرجع سبق ذكره، ص101.

[3] عبد القادر محمد الأسطة: أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة: الأكاديمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص117.

[4] صباح بن سهلة: مرجع سبق ذكره، ص44.

[5] رامز عزمي بدير وآخرون: التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد23، العدد الأول، 2015، ص312.

10- عدم استعمال النتائج:

فيجب الصبر وعدم استعمال النتائج لأنه لا يمكن التغيير بين ليلة وضحاها، كما يجب أن الحيطة من مقاومة التغيير، لان التمكين سيغير أساليب التسيير المعتادة، فيجد العاملون على عاتقهم مسؤوليات جديدة، كما يتطلب التمكين مجموعة متطلبات لابد من أن الوقت الكافي لتوفيرها خاصة كون التمكين يتميز بالشمولية لجميع الأطراف داخل المنظمة[1].

وهناك من يرى أنها تقوم على مجموعة الخطوات التي حددها (Daft) وهي كالآتي[2]:

1. نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم نجاه الأعمال المنوطة بهم.
2. تشجيع مقترحات العاملين.
3. منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية انجازها وخاصة من ينال الثقة.
4. تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها: حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرقة الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق العمل المشاريع الخاصة.
5. تمكين العاملين على نحو تام.

ونشير إلى أن التمكين يتطلب إتباع مجموعة خطوات استراتيجية لتبني خطة عملية تساهم في نجاحه، وتكون مرجعية أساسية للإدارة والعاملين لتسهيل عملية تطبيقه وسنورد فيما يلي نموذج مقترح لإعداد خطة التمكين.

---

[1] وفاء العمري: مرجع سبق ذكره، ص102.

[2] قاسمي كمال، ضيف دنيا: واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد18، 2017، ص298، 299.

شكل رقم (03): يوضح العناصر الأساسية لخطة تمكين العاملين

المشاركة بالمعلومات (الاتصال الفاعل)

- المشاركة المعلومات حول أداء المنظمة.
- مساعدة العاملين على فهم عمليات المنظمة.
- بناء الثقة من خلال المشاركة بالمعلومات الحساسة.
- بناء إمكانية الرقابة الذاتية.

توفير الاستقلالية من خلال الهياكل:

- خلق رؤية واضحة.
- توضيح الأهداف والأدوار التعاونية.
- خلق قواعد جديدة لاتخاذ القرار التي تدعم التمكين
- تأسيس عمليات جديدة لإدارة الأداء في ظل التمكين.
- توفير جهود تدريبية.

الاعتماد على فرق العمل:

- توفير الاتجاه والتدريب للمهارات الجديدة.
- توفير الدعم والتشجيع على التغيير.
- ابتعاد المدراء تدريجيا على الرقابة.
- العمل من خلال مرحلة خالية من القيادة.
- الاعتراف بعامل الخوف.

المصدر: جواد محسن راضي: التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد1، 2010، ص65.

من خلال ما سيق نؤكد على أن التمكين الإداري لا يمكن أن يطبق دفعة واحدة، لأنه يحتاج إلى التخطيط ونؤكد أن أهم خطوة يجب أخذها بعين الاعتبار هي مرحلة الإقناع، فكلما اقتنع الرئيس والمرؤوس بأهمية هذه الاستراتيجية قلت درجة المقاومة، وتوحدت الجهود بذلك للتطبيق فالبناء التنظيمي لا يمكن أن يكون متوازن إلا إذا تحقق التساند الوظيفي بين أجزائه.

ثامنا/ مزايا ومعوقات تطبيق التمكين الإداري:

1/ مزايا تطبيق التمكين الإداري:

أن تبني التمكين كاستراتيجية جديدة، يمكن المؤسسة والعاملين من تحقيق عدة منافع، يمكن إيجازها فيما يلي:

1. بناء الثقة في نفوس العاملين في المنظمات.
2. تحقيق قدر أكبر من الرضا الوظيفي.
3. الجودة في عملية صنع القرار اتخاذه وتنفيذه.
4. زيادة درجة الانتماء للمنظمة.
5. وضوح دور المسؤولية الوظيفية.
6. وضوح دور الأداء الإنتاجي.
7. تصميم الوظائف.
8. وسيلة متطورة من وسائل الرقابة.
9. يفسر ويبرر العلاقات بين الوحدات الإدارية.
10. انتهاج الفكر الإبداعي[1].

ومنه فالتمكين الإداري لا تقتصر نتائج تطبيقه على مستوى الفرد فقط (العاملين)، بل يشمل المنظمة أيضا، بحيث يضمن لها القدرة على المنافسة والاستمرارية، ويحقق التمكين الإداري أيضا:

1. إشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات.
2. ارتفاع مقاومة الفر
3. لضغوط العمل.
4. ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
5. إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.

---

[1] ناصر جرادات، احمد المعاني، احمد عريقات: دارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص246.

6. ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.

7. تنمية الشعور بالمسؤولية.

8. ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة[1].

ومن خلال ما سبق نجد أن التمكين الإداري يعمل على توحيد الأهداف، وتنظيم المسار المهني للموظفين، من خلال الرفع من الروح لمعنوية لهم والرفع من قدراتهم المهنية والتنظيمية.

ونضيف أن التمكين الإداري يحقق أيضا:

- تعزيز الشفافية ومحاربة الحكومات والإدارات الفاسدة.
- زيادة الكفاءة والتوزيع الأكثر أنصافا للمصادر والخدمات.
- يؤثر التمكين على قدرة الناس على العمل من خلال المشاركة الجماعية التي تعزز القدرات التنظيمية.
- القضاء على عدم المساواة في السلطة وتحقيق التبادل في مختلف المجالات.
- الحد من الإقصاء الاجتماعي والتفاوتات الصحية.
- يمكن من افتراض عمليات ديناميكية، تدعم الجماعة التشاركية والتقييم المستمر وإعادة صياغة الاستراتيجيات التي تتغير بتغير الأهداف والأنشطة.

نشير إلى أن نتائج التمكين الإداري ليست ثابتة، وقد لا تكون قابلة للتحويل لجميع القضايا، أو قد تتغير بمرور الوقت حسب السياقات السياسية أو الاقتصادية... لهذا تم تشكيل العديد من فرق عمل التقييم الدولية لتقديم توصيات مثل البرنامج العالمي لتعزيز الصحة التابع لمنظمة الصحة العالمية وفريق عمل منظمة الصحة للبلدان الأمريكية لهذا يجب أن يكون التقيين تشاركي (التشاركية في كل المؤسسات حسب أنواعها وطبيعة الخدمات التي تقدمها)، وأن تكون الموارد كافية، ويتم استخدام مزيجها من المنهجيات والتصاميم[2] (ليتكون ذات طبيعة مرنة تتناسب مع التغييرات التنظيمية التي قد تحدث).

---

[1] علي عطا الله صلاح، اثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقب الاقتصادية الخاصة، أطروحة لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2010، ص11.

[2] Wallersteinn : what is the evidence of empowerment to improve health Copenhagen, w h d regional office for Europe accessed 01 february, 2006, p20.

2/ معوقات تطبيق التمكين الإداري.

يواجه التمكين الإداري صعوبات عديدة، تعرقل تطبيقه داخل المؤسسات، وتقف كعقبة تتطلب تحديات للتغلب عليها، ولقد أورد أيمن عودة المعاني مجموعة من معوقات التمكين نوردها فيما يلي:

أ- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.

ب- حرص المديرية على مراكزهم مناصبهم الوظيفية.

ت- ضعف مهارات العاملين وعجزهم هن تحمل المسؤولية.

ث- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.

ج- المناخ التنظيمي غير الصحي مما ينعكس سلبا على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.

ح- عدم عدالة نظام الحوافز.

خ- مقاومة التغيير.

د- عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء[1].

وهناك من قام بتقسيم معوقات التمكين إلى جزأين نوردهما فيما يلي:

1- معوقات خاصة بالموظفين: كمقاومة التغيير والخوف من التجديد وعدم الاستعداد له.

2- معوقات خاصة بالمؤسسية: كالثقافة التنظيمية، وتركز القوة عند المدراء وانعدام الثقة الإدارية[2].

وإذا ما حاولنا إسقاط هذه الفكرة أكثر في مجال علم الاجتماع لوجدنا أن التراث السوسيولوجي لروبيرت ميرتون يجسد الوظيفية، وقد أكد ميرتون أن "الوظائف التي تؤديها أجزاء المجتمع التكيف والتوافق بين أجزاء النسق...وعدم التزام الأفراد بواجبات الدور يؤدي إلى فشل النظام في التكيف وحدوث ما يطابق عليه الأضرار أو المعوقات الوظيفية أو الخلل الوظيفي الذي يتمثل في التعارض بين ما ينبغي أن يكون وبين ما هو واقع فعلا وقد ينتهي الأمر إلى تفكك النظام وانهياره"[3].

---

[1] أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص149، 160.

[2] قاسمي كمال، ضيف دنيا، مرجع سبق ذكره، ص229.

[3] طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، د س ن، ص76.

إذن فالمعونات الوظيفية للتمكين الإداري هو مجموعة العراقيل التي تتسبب في حدوث خلل على مستوى إدارة التمكين حيث تظهر نوع من المقاومة، سواء على مستوى العمال (الأفراد) أو على مستوى الإدارة العليا (المديرين).

ونستنتج أيضا من خلال فكر ميرتون وكفكرة أكثر وضوح المثال الذي طرحه حول البيروقراطية الذي لا يخدم موقعه في الهيكل ويتصرف كممثل للقوة والهيبة في البناء الكلي، استبدادية (تقليدية)، ما يدعو إلى التحام واحتجاج المنحنى الغير وظيفي في استخدام القوة، مما يتسبب في عناصر التصلب البنائي الذي يمثلون قوة راسخة ذات وسائل وغايات، وهكذا ينتج تمرد يكون في شكل نضال من اجل القوة، المتمثلة في ثنائية قوة لتحرر وقوة الإخضاع[1].

إذن فالتمكين الإداري بصفته استراتيجية تسيير تعمل على تكافئ الفرص، وعدم الانفراد بالقوة والسلطة، إنما توزيعها ومشاركتها على جميع عناصر النسق عن طريق عملية التفويض، يلقى معارضة من طرف البعض خاصة محبي التسلط والخائفين من فقدان المكانة، والغير مدربين على أساليب التسيير الحديثة والغير مطلعين على النماذج الدولية الرائدة ما يشكل أهم عائق للتمكين الإداري.

---

[1] محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع، دار مجدلاوي، ط1، الأردن، 2008، ص120، 121.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

أولا/ تعريف الولاء التنظيمي والمفاهيم المقاربة له

ثانيا/ أهمية الولاء التنظيمي داخل المؤسسات

ثالثا/ خصائص الولاء التنظيمي

رابعا/ مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي

خامسا/ أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي

سادسا/ العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي واستراتيجيات تطبيقه

سابعا/ أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي

ثامنا/ آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة والعاملين

أولا/ تعريف الولاء التنظيمي:

أ/ لغة: من المصدر ولي، وكل ولي هو صديق ونصير، قال ابن الأعرابي: الولي هو التابع المحب، وقال أبو العباس في قوله عليه الصلاة والسلام: من كنت مولاه فعلي مولاه، أي من أحبني وتولاني فليتوله، والموالاة: ضد المعاداة[1].

ويقال أيضا ولى، يلي،وليا فلان: دنى منه وقرب(وهو قليل الاستعمال)، يقال جلست مما يليه(يقربه)، وولاية الشيء بمعنى قام به وملك أمره، ولى الرجل بمعنى نصره، والبلد بمعنى تسلط عليه، وولاية الرجل بمعنى أحبه[2].

ب/ اصطلاحا:

قدمت العديد من التعريفات للولاء التنظيمي، نبرز أهمها فيما يلي:

يعرفه بورتر وزملاؤه بأنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة لديه الصفات التالية:

1/: اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسات.

2/: استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

3/: رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة"[3].

كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه: "متغير غير محسوس يستدل عليه من خلال الآثار والمظاهر المرتبطة به سلوكيا، ولا يمكن الحصول عليه جاهزا أو فرضه بالإكراه، إنما هو حصيلة تفاعل الكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية...فهو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع زملائه وتبني قيم المنظمة، لما يمثل شعور الفرد العامل بأنه جزء أساسي لا يتجزأ من المنظمة"[4].

---

[1] ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، المجلد01، القاهرة، مصر، ص4923.

[2] المنجد في اللغة العربية: دار المشرق، ط36، بيروت، لبنان، ص919.

[3] محمود صديق عبد الواحد: الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر،2015، ص11.

[4] بلطرش حياة، جميل أحمد، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد10، العدد03،2019، ص30.

من خلال هذا التعريف يظهر لنا أن الولاء لا يمكن فرضه على الشخص إنما هو شعور يتولد عن رغبة ذاتية، وتظهر هذه الرغبة من خلال تصرفات العاملين وسلوكياتهم التي يجب أن تكون معبرة عن الانسجام والتوافق، والالتزام بقواعد العمل والإخلاص فيه.

ويعرف الولاء التنظيمي كذلك على أنه: "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل، ويمكن أن يعرف الولاء على أنه حالة يمتثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه...ويمكن توضيح الولاء في المنظمة عندما يصبح الفرد العامل يتكلم باسم الجماعة-نحن- وليس-أنا-، والدفاع عنها في حالة النقد وغيرها"[1].

من خلال هذا التعريف نصل إلى أن تغليب المصلحة العامة على المصلحة الفردية هي من أهم مظاهر الولاء للمؤسسة، والولاء يكون حتى في حالة ضعف المنظمة ومرورها بأزمات حيث هنا تظهر محبة الفرد ودرجة انتمائه للمنظمة من خلال سعيه لتخطي الأزمة وعدم التفكير في ترك العمل بالمؤسسة فتكون تصرفاته خاضعة لضابط الضمير الجمعي (نحن) الذي فصل فيه ايميل دوركايم.

ويرى كوروفيلا وإيفرسون: "أن الولاء التنظيمي يشير إلى تبني الموظف لقيم ومواقف ومعتقدات المنظمة واستعداده لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المنظمة"[2].

وهناك من يعرف الولاء التنظيمي على أنه: "مبدأ إنمائي مهم تم تطويره إلى حد كبير من خلال الاقتصاد الكلاسيكي الجديد، وهو مفهوم تم تحديده من خلال تحديد الشخص مع المجموعة، أي يتم التعرف على الشخص من خلال اعتباره يتماشى مع المجموعة وليس من حيث مصلحته الشخصية في اتخاذ القرارات، فمن المهم أيضا أن يستوعب أولويات المنظمة، ويجب أن نتذكر أن الولاء التنظيمي لا يعني إتباع جميع أعضاء المنظمة نفسها بشكل أعمى، فالولاء التنظيمي يقوم على التمييز بين (نحن)و(هم)"[3].

يكشف هذا التعريف عن جوانب مهمة جدا، فمن جهة هو يحمل في طياته الشق الاقتصادي، إلا أنه يكشف عن ضرورة تغليب أولويات المنظمة على المصلحة الذاتية، مع التأكيد على عدم إتباع أعضاء المنظمة بشكل أعمى، بل يحق للعامل إبداء رأيه وعدم ذوبان شخصيته تحت لواء ما يعرف بالولاء التنظيمي، لأن الولاء التنظيمي لا يعني أن يكون العامل إمعة لا رأي له، إنما يتفاعل جميع الأعضاء سعيا

[1] نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، ط2، برج الكيفان، الجزائر،2016، ص238/239.

[2] Mohammed qasem ahmed el qarioti .hamed suleiman freih : the interrelashionships of organizational loyalty ;organizational gustise,and group cohesiveness of public sector employees’ in kwwait, recherches economiques et managereáles, n°05,biskra,juin2009,p04.

[3] Benyahia chahrazed,moussaoui zahia : the impact of organizational learning of human capital on organisational loyalty : a field reseach in sonatrach company, al-riyada for business economics journal,vol 07,n°01,2021,p66 .

لتحقيق الأهداف العامة الكبرى بشكل منسجم ومتناسق، لأنه هناك فرق بين قول (نحن نريد) وبين (هم يريدون).

4/ المفاهيم المقاربة للولاء التنظيمي:

أ/ الفرق بين الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي:

يواجه العديد من الباحثين اللبس في التفريق بين كل من مصطلحي الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي، نظرا لدرجة التقارب بينهما، وذهب العديد من الباحثين إلى اعتبار أن لهما نفس المعنى، ولكن في حقيقة الأمر هناك اختلاف جوهري سنوضحه في هذا الجزء.

نشير في البداية أن الانتماء التنظيمي يعني:" ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة وجود منافع أو فوائد، سيفقدها إذا ترك المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط، بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا مثل: مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها، فالانتماء التنظيمي ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر باستمرار هذه العلاقة"[1].

من خلال هذا نستنتج أن الانتماء يعبر عن عضوية الفرد لجماعة معينة، باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، فيحدث تبادل للعلاقات والانفعالات، وقد تكون هذه العضوية محددة بفترة زمنية معينة أو غير محددة.

وبهذا يمكننا تحديد الفرق بين كل من الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي من خلال اعتبار أن:

- يركز الانتماء على عضوية الفرد لجماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها، لكن الولاء يتجاوز ذلك ليشمل فكرة ما أو قضية، فلا يمكن أن يكون الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد.
- يهدف الفرد بالانتماء إلى جماعة من خلال أن يكون مقبولا فيها ومتقبلا لها، بينما يعبر عن الولاء من خلال العواطف التي تربط الفرد بالجماعة أو الفكرة أو القضية.
- الانتماء يحتوي على جزء من الوجود المادي، في حين الولاء يحتوي على الوجود المعنوي الوجداني.[(2)]

[1] مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي: التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار مجد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2019، ص 165.

[(2)] شهدان عادل الغرباوي: القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2020، ص225.

الولاء أعمق من الانتماء، ويقال أنه أعظم درجات الانتماء، وبالتالي يعرف بأنه اعتقاد أو شعور قوي داخل الفرد بالانتماء غلى المنظمة والرغبة في بذل جهد أكبر لصالح المنظمة[1].

ب/ الفرق بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي على أنه: "شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بيم ما يتوقعه الفرد من عمل ومقدار ما يحصل عليه فعلا، في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج"[2].

كما عرفه (كانو وميلر،Cano §miller) بأنه: "حالة عقلية تتحقق إذا ما تناسبت المكافأة أو فاقت مستوى توقعات الفرد"[3].

ولهذا يعتبر الولاء التنظيمي: "درجة متقدمة من الرضا، والعاملين ذوي الولاء يكونون مرتاحين لعلاقاتهم مع رب العمل أي أنهم راضون بدرجة كبيرة ويزداد دوران العمل عند انخفاض درجة ولاء العاملين وأن شعور الرضا الوظيفي هو الشعور الايجابي الذي يحس به العامل تجاه عمله نتيجة الأفكار التي كونها عنه...وقد يكون الفرد راضيا عن العمل الذي يؤديه لكن درجة ولائه للمنظمة خفيفة، وقد يكون أيضا غير راضي عن العمل الذي يؤديه ولكن درجة ولائه كبيرة[4].

لكن من وجهة نظرنا فإن وجود الولاء يستلزم بالضرورة وجود الرضا، لكن ليس من الضروري أن توفر الرضا يعني وجود الولاء لأنه درجة أعلى بكثير، فمثلا هيزمبرغ قد حدد في نظرية العاملين مجموعة من العوامل إذا توفرت يكون بفضلها العامل راضي عن عمله، ومجموعة عوامل أخرى وجودها لا يعزز من درجة الرضا عند العاملين لكن عدم وجودها يعني عدم الرضا، كذلك الأمر بالنسبة لكل من الولاء والرضا فوجود الرضا لا يعني وجود ولاء اتجاه المؤسسة، لكن وجود الولاء يعني أن هناك رضا، فمن الصعب الجمع بين عدم الرضا والولاء في شخص واحد.

---

[1] المرجع السابق: ص224.

[2] مصطفي محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، ط1، عمان، الأردن،2018، ص12/11.

[3] إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر: الرضا المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، 2014، ص23.

[4] صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد16، العدد01، 2015، ص83.

ثانيا/ أهمية الولاء التنظيمي داخل المؤسسات:

تتحدد أهمية الولاء التنظيمي انطلاقا مما يتركه من أثر وما يؤديه من دور على مستوى أداء الأفراد والمنظمة معا كبناء كلي متماسك، يساهم في الربط بين الأجزاء الفرعية وتناغم أدوارها بشكل متناسق ومنسجم حتى لا تحدث أي اختلالات وظيفية، لهذا تسعى كل مؤسسة لخلقه وتعزيزه، " فللولاء التنظيمي أهمية كبيرة لدى المؤسسات نظرا لكونه مرتبط بالمورد البشري، حيث تسعى (المؤسسة) إلى تحفيزه من أجل زيادة درجة ولائه بأهدافها وقيمها، ويساعد الولاء التنظيمي على منح العاملين الاستقرار النفسي ويساعدهم على تحقيق مستويات عالية من الأداء، كما يمنحه الثقة بالنفس والرضا مما يساعده في تحقيق ذاته وزيادة دافعيته للعمل، كما أن للولاء التنظيمي أهمية تتجلى في تأثيره الواضح على سير الأعمال ومساهمته في تحقيق أهدافها، لأن ذلك يتوقف على مدى استعداد العاملين لبذل أقصى جهدهم في تحقيق هذه الأهداف، كما له دور في توجيه العاملين للسلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة"[1].

إذن فللولاء أهمية بالغة في حدوث التوافق المهني للعاملين لما يحققه من استقرار مهني، وبالتالي يقضي على كل المشاعر السلبية والتوترات التنظيمية والاغتراب المهني، خاصة كون الولاء يخلق طاقة نفسية إيجابية ترفع من الروح المعنوية للعاملين، انطلاقا من إدراكهم بأهمية دورهم داخل المؤسسة.

ولقد أكد العديد من الباحثين أن أهمية الولاء التنظيمي تنبع من:

أ/ يمثل الولاء التنظيمي عنصر هام في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق مستوى من الإنجاز.

ب/ ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

ج/ ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى[2].

د/ كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك في تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيمانا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.

---

[1] مختار حديد وآخرون: أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية، مجلة شماء للاقتصاد والتجارة، المجلد03، العدد01، جوان 2019، ص137.

[2] منصور عبد القادر محمد منصور: أثر العوامل الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، رؤى اقتصادية، جامعة الأقصى بغزة، العدد السادس، جوان2014، ص 82.

ه/ يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.

و/ الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة، تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقا من هذا برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة ولائه بأهدافها وقيمها[1].

ومنه فأهمية الولاء التنظيمي ليست مقتصرة على مستوى العمال فقط، بل تمتد أهميته على صعيد المؤسسة ككل التي تبحث عن التوازن في بيئة تنظيمية حديثة وعصرية تتسم بالتغيرات السريعة، والتي يجب الانسجام والتوافق معها للبقاء والاستمرارية والقدرة على المنافسة، وكلما سادت مشاعر الولاء التنظيمي بين العاملين على مختلف مستوياتهم تحققت أهداف المؤسسة.

ثالثا/ خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بالعديد من الخصائص والمميزات نذكر منها:

1/ الولاء التنظيمي لن يصل إلى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

2/ الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة بل نحددها من خلال تتابع الظواهر التنظيمية التي تظهر في شكل سلوكيات العاملين.

3/ للولاء التنظيمي عدة أبعاد ولا يمكن تحديده وقياسه من خلال بعد واحد وهناك اختلاف كبير في تحديد هذه الأبعاد.

4/ الولاء التنظيمي حالة نفسية تعبر عن العلاقة بين الفرد والمنظمة.

5/ يؤثر الولاء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

6/ الولاء التنظيمي يستغرق في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجب أن يكون نابع عن وعي وقناعة من العامل، وليس مفروضا عليه ويصعب التخلي عنه في المواقف الطارئة[2].

---

[1] سهير إبراهيم عبد الكريم شوملي: أثر الهندسة الإدارية على الولاء التنظيمي على العاملين في الشركات الصناعية في شمال الضفة الغربية للاقتصاد والمناجمنت، كلية الأعمال والاقتصاد، فلسطين، المجلد 08، العدد مارس 2021، ص34.

[2] أحمد السويسي: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018، ص131/130، (بتصرف).

7/ يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط.

8/ إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وعدة ظواهر أخرى داخل التنظيم.

9/ يعتبر مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد الموظف ثابتا نسبيا لأنه قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

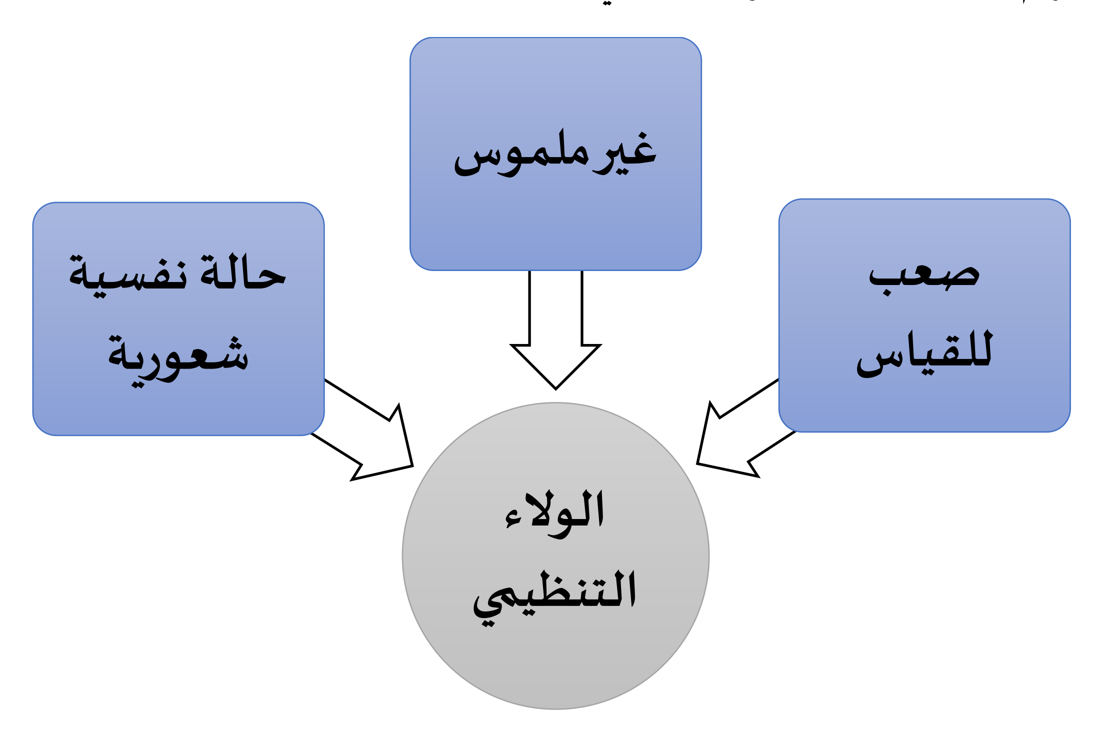
10/ يستغرق الولاء التنظيمي وقتا طويلا في تحقيقه، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما يصعب تنحيته إلا بتأثير استراتيجيات ضاغطة، كما يتجسد في سلوكيات العامل داخل المنظمة كمواظبة الحضور والالتزام بالمهام والحماس، والدافعية في العمل، والإخلاص والتميز في الأداء والرغبة في البقاء في المنظمة وعدم تركها.[1]

ومنه فإن الولاء التنظيمي هو حالة شعورية، نفسية، غير ملموسة، تؤثر على قرارات الفرد وتوجه سلوكياته وتعبر عن درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها.

وفيما يلي سنبرز شكل يبين أهم خصائص الولاء التنظيمي:

[1] وليد شلابي، نوال حمريط: مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 02، 2016، 70.

شكل رقم 04: يبين خصائص الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة.

رابعا/ مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

لقد تم معالجة العديد من القضايا والمواضيع المتعلقة بالولاء التنظيمي، واختلفت تحليلات العلماء والباحثين كل حسب توجهه واختصاصه والمدرسة التي ينتمي إليها، ومصطلح الولاء ليس جديد إنما هو قديم جدا تناولته العديد من النظريات القديمة واختلفت اصطلاحاتهم نحوه وفيما يلي نبين أهم النظريات المفسرة للولاء التنظيمي ومنطلقاتهم التحليلية.

1/ الولاء التنظيمي في الفكر الخلدوني:

تناول ابن خلدون العديد من القضايا الاقتصادية حيث حمل الفصل الخامس من كتابه المقدمة عنوان: **في المعاش وجوهه من الكسب والصنائع وما يعرض في ذلك كله من الأحوال**، واعتبر أن النظام الاقتصادي من العوامل الأساسية لتطور المجتمعات، ويرى أن لكل مستوى اقتصادي طبائعه وأخلاقه، فالبدو أقرب إلى الشجاعة والتضامن والعصبية، والحضر أقرب إلى الرفاهية والتأنق وأبعد عن تلك الأخلاق المحمودة، وجعل العصبية أساس الاجتماع الإنساني ويقصد بها: الشعور الذي يحس به الأفراد اتجاه من

يرتبط بهم، كالنسب وما تقتضيه عوامل الجوار والحلف والولاء التي تدفع بأصحاب هذه العصبية بالذود عنها ضد ما قد يهددها من اعتداء وظلم[1].

من خلال ما أوردناه نصل إلى أن ابن خلدون تناول الولاء بمصطلح العصبية التي تجعل أفراد الجماعة لحمة واحدة، وتزداد في التنظيمات البسيطة والصغيرة حيث تسهل عملية الاتصال بين أفراد الجماعة وتكون الأدوار واضحة وغير غامضة، في حين يقل الشعور بالولاء في التنظيمات التي تتميز بالتقسيم العالي للعمل، فالولاء حسب ابن خلدون مسألة أخلاقية تعبر عن الغيرة على الجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد، والمؤسسة هي نسق اجتماعي يضم جماعات تنظيمية متفاعلة فيما بينها، وبالاستناد إلى هذا التحليل نجد أن الولاء التنظيمي يعزز في المؤسسات الصغيرة الحجم التي يسهل فيها التواصل ويكون الأعضاء فيها على معرفة ببعضهم البعض، في حين يكون أقل منه درجة في المؤسسات الكبيرة الحجم، والتي يمر الاتصال فيها بعدة مراحل، نظرا لتعدد المستويات وكثرة عدد المنتسبين للمؤسسة مما يصعب عملية الوصول لهم جميعا، فتقل مشاعر الود والعصبية لدى الأعضاء.

2/ الولاء التنظيمي عند دوركايم:

أكد دوركايم على تقسيم العمل بوصفه عملية تاريخية تؤدي إلى تزايد التضامن ولقد استعار هذه الفكرة من سان سيمون، حيث أن النمو الصناعي والتقدم العلمي يؤديان إلى عملية التساند المتبادل بين الأفراد والجماعات، ولقد ميز بين نوعين من التضامن:

أ/ تضامن آلي: ويسود المجتمعات التي تتميز بالتجانس والتماثل من النواحي المهنية والنفسية والاجتماعية، وهو تماثل يعبر عن وجود مشاعر وعواطف مشتركة وعن مشاركة عامة في القيم والمعايير ويكون في المجتمعات الصغيرة التي يسودها ضمير جمعي قوي.

ب/ التضامن العضوي: يسود المجتمعات الحديثة التي تتميز بتقسيم العمل... ويرجع التضامن العضوي إلى أن الإجماع والاتساق السائد بين أعضاء المجتمع مصدره التباين والاختلاف، ويستمد ذلك من نظرته للكائن العضوي (مماثلة عضوية) الذي له أعضاء مختلفة، لكل منها وظيفة محددة، وتكاملها هو السبب الرئيسي في استمرار وجود الكائن وحياته[2].

نصل من خلال هذا إلى أن التضامن عند دوركايم يعبر عن شدة الولاء للجماعة، فدون الولاء لا يتحقق التساند الوظيفي الذي هو أساس تماسك أعضاء الجماعة التنظيمية واستمرارها، ويذهب دوركايم إلى أن

[1] خالد حامد: مدخل إلى علم الاجتماع، جسور للنشر والتوزيع، ط02، المحمدية، الجزائر، 2012، ص67/66.

[2] خالد حامد: المرجع السابق، ص86.

الولاء يتزايد في المجتمعات الصغيرة التي يوحدها الشعور بالولاء نحو الضمير الجمعي حيث يكون توافق بين الشعور الفردي وهو الخاص بالفرد وميولاته ورغباته وأهدافه الخاصة واحتياجاته، والشعور الجمعي وهو ذلك الرابط الذي يربطه بالجماعة المهنية التي تنتمي إليها، في حين يشتد التضامن العضوي في المجتمعات الحديثة التي تتميز بالتعقيد وكبر الحجم وتقسيم العمل.

ومنه فنظرت دوركايم للولاء على أنه يسود في التنظيمات أو المؤسسات الصغيرة التي يحكمها ضمير جمعي قوي (قوة النحن)، نظرا للأهداف المشتركة المتقاربة، هي نظرة متوافقة مع نظرة ابن خلدون الذي أكد كما ذكرنا سابقا أنه كلما كبر حجم الجماعة ضعفت مشاعر العصبة.

3/ الولاء التنظيمي من وجهة نظر نظريات التنظيم الكلاسيكية:

يتزعم هذا الاتجاه كل من تايلور وهو الأب الروحي لمدرسة الإدارة العلمية، وماكس فيبر زعيم النظرية البيروقراطية، ويؤكد تايلور في هذا الموضوع أن الإدارة العلمية تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية هي:

1/ استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.

2/ تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، ويتحقق ذلك بواسطة منح العامل مكافأة محددة تزيد معدل الأجر اليومي إذ أن ذلك يحقق المستويات المطلوبة والمقننة للإنتاج.

3/ استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل: وسائل العمل وسرعة الآلات وطريقة الأداء.[1]

من خلال هذا نستنتج أن التزام الإدارة بهذه المبادئ الأساسية يساعد في ضمان ولاء العاملين للعمل، حيث اعتبر تايلور أن الحافز المادي هو الأساس الذي يدفع العاملين إلى زيادة الإنتاجية والولاء نحو منصب العمل.

وكلما أدى العامل مسؤولياته على أكمل وجه، وأنهى عمله في أقصر وقت وبأقل جهد، وارتفعت نسبة إنتاجيته، أثبت ولائه للمؤسسة التي يعمل بها، واستحق الحافز المادي الذي يعزز من ضمان استمرار ولائه للمؤسسة.

[1] حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، القاهرة، مصر، 2008،ص21.

في حين يربط فيبر في تحليله للنموذج البيروقراطي: "التنظيم بالقواعد الوظيفية وبمستوى من الكفاءة الإدارية، كما يقوم على مبدأ تقسيم العمل، حيث يخضع كل عضو من أعضاء التنظيم إداريا ووظيفيا للفرد الذي يعلوه ويفوقه في المرتبة الوظيفية وهذا التسلسل يأخذ طابعا وشكلا هرميا، والقواعد والإجراءات الوظيفية تقوم على أسلوب رتيب خاص"[1].

من هنا يعتبر فيبر أن الترشيد والعقلنة في التسيير واحترام الفرد لمجال اختصاصه وطبيعة مهامه من أهم طرق التعبير عن ولائه للمؤسسة، حيث تقل نسبة التجاوزات من خلال عملية الضبط التنظيمي الذي تسعى القواعد البيروقراطية إلى تجسيدها.

ومنه فكلما حرصت المؤسسة على تطبيق القواعد البيروقراطية نجحت في غرس سمات الولاء التنظيمي لدى العاملين.

4/ الولاء التنظيمي من وجهة نظر مدرسة العلاقات الإنسانية:

يتزعم هذا الاتجاه إلتون مايو الذي أجرى مجموعة تجارب بشركة وسطن إلكتريك بحثا عن حل لمختلف المشاكل التنظيمية التي كانت تعيشها مختلف المؤسسات آنذاك.

ولقد حدد كل من ميللر miller وفروم form مجموعة النتائج المتوصل إليها في:

1/ العالم الاجتماعي للكبار يتحدد أساسا من خلال نوع العمل الذي يمارسونه، حيث دللت تجارب الهاوثورن أن المهنة وعلاقات العمل الاجتماعية ليست شيئا غريبا في حياة العامل... فالخبرات الاجتماعية في المصنع هي التي تحدد بشكل مباشر أفق الطموح، والمكانة الاجتماعية، والعادات الاستهلاكية، وأشكال السلوك، وأنواع محددات العلاقات الاجتماعية.

2/ العمل الصناعي عمل جماعي دائما... فقد ثبت ما يعرف باسم الجماعات الغير الرسمية التي لا تقوم فقط بتحديد إيقاع عمل أعضائها، إنما تضع التقسيم الكلي لدنيا العمل، والإحساس بالأمن وأشكال السلوك الاجتماعي

3/ التأكيد على أهمية الاحترام الاجتماعي والمكانة الشخصية بالنسبة للعامل والاهتمام بحاجاته وحياته الاجتماعية[2].

---

[1] الفضيل رتيمي وآخرون: سوسيولوجيا المؤسسة قراءة تحليلية، دار التل للطباعة والنشر، ط01، البليدة، الجزائر،2019، ص51.

[2] محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط02، عمان، الأردن،2011، ص71/70.

ومنه نصل إلى أن إلتون مايو قد كشف عن أهمية الروح المعنوية للعمال التي يمكن إثارتها بمجموعة حوافز تعتبر بمثابة منبه لدوافعهم المعنوية، فكلما ساد الاحترام بين أعضاء التنظيم وساهمت المؤسسة في تحقيق طموح العاملين وإدراكهم لأهمية مكانتهم الشخصية داخل المؤسسة، ونمى الشعور بأهمية التعاون والمسؤولية الجماعية المشتركة التي تتحقق بفضل شبكة علاقات إنسانية واجتماعية متينة، فكلما تحققت هذه المبادئ الأساسية زاد شعور العاملين بالرضا وارتفعت درجة الثقة بين كل من الجهات العليا والدنيا ويتحقق بذلك الولاء التنظيمي.

5/ تفسير البنائية الوظيفية الحديثة للولاء التنظيمي:

أ/ تالكوت بارسونز: حيث يعتبر بارسونز أن النسق الاجتماعي يتكون من جمع من الفاعلين الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض وهؤلاء الأفراد يدفعهم إلى الفعل الميل إلى الوصول لأفضل إرضاء، وتتحدد علاقاتهم بمواقفهم وببعضهم البعض من خلال نسق مشترك من الرموز الثقافية، وحاول بارسونز تحديد معنى القيمة في نظريته، واعتبرها عنصرا هاما من عناصر الموقف ومحددا من محددات الفعل الاجتماعي، فهي عبارة عن تصورات ثقافية يتم من خلالها تحديد ما هو مرغوب فيه وما هو مرغوب عنه، ومنه فالفعل الاجتماعي لا يتحقق بطريقة عشوائية سواء كان نابع عن فرد أو جماعة، لكنه يتجدد وفقا لنظام يمكن ملاحظته في سلوك الأفراد والجماعات، ومن بين أهم ما يوجه الفعل الاجتماعي حسب بارسونز التوجيه الدافعي الذي يشتمل على الجانب المعرفي الذي يتعلق بمعرفة حقائق الموقف، والجانب الانفعالي الذي يتعلق برغبة الفاعل في تحقيق أشياء معينة، والجانب التقييمي، ويتعلق بالحكم على عناصر الموقف في ضوء بعض القيم المحددة[1].

إذن نستنتج من خلال هذه الرؤية أن سعي الفاعلين للحفاظ على توازن النسق وتحقيق الأهداف التنظيمية المخططة هي من أهم أشكال التعبير عن الولاء التنظيمي، فكلما كانت هناك اختلالات وظيفية تعيق النسق عن التقدم والاستمرارية، كان ذلك تعبيرا صريحا عن ضعف الولاء التنظيمي، وأن هناك عوامل لا وظيفية غير مرغوبة تثبط وتضعف دافعية العامل داخل المؤسسة، وبالتالي نجد أنه كلما كان الفاعلون داخل المؤسسة على علاقة جيدة يحكمها التكامل بعيدا عن كل أشكال التوترات التنظيمية، كلما كان ذلك تعبيرا عن رضائهم لعملهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها.

---

[1] كمال التابعي، ليلى البهنساوي: مقدمة في علم اجتماع المعرفة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط01، القاهرة، مصر، 2007، ص188/186، بتصرف.

ب/ ايميتاي ايتزيوني: يقوم تفسير ايتزيوني للولاء التنظيمي على درجة امتثال الفرد لتوجهات التنظيم، ويرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من درجة اندماجه، وحدد ثلاثة أشكال للولاء التنظيمي هي:

1/ الولاء الأخلاقي: وهو نابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير خاضع لعملية التطبيع الاجتماعي.

2/ الولاء الحسابي: هنا يتحدد ولاء الفرد بمقدار ما تقدمه له المؤسسة من منافع وجزاءات، لتلبية حاجاته، حتى يستطيع أن يخلص لها ويسعى لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المؤسسة، فتكون العلاقة تبادلية في المنفعة بين الفرد والمنظمة.

3/ الولاء الاغترابي: يعبر عن العلاقة السلبية بين العامل والمنظمة التي يعمل بها، حيث الاندماج هنا يكون مفروضا على العامل وليس من إرادته الحرة، وهذا يرجع إلى القيود المفروضة عليه من طرف المؤسسة[1].

ومنه نجد أن الولاء التنظيمي حسب ما جاء به ايتزيوني يتحدد حسب نوعية الضبط التنظيمي والاستراتيجية التي يسري بها التنظيم، سواء عن طريق التطبيع، أو تبادل المنفعة (خدمة بخدمة)، أو السيطرة وبسط النفوذ، ويتغير سلوك العاملين ويتحدد حسب استراتيجية التسيير المعتمدة من طرف المؤسسة، وبتغير السلوك يتغير نوع الولاء السائد ودرجته.

[1] غراز الطاهر، بوطوطن محمد الصالح: الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في التنظيمات الحديثة عرض نظري، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد32، الجزء الثالث، سبتمبر 2018، ص334.

6/ الولاء التنظيمي حسب نظرية اتخاذ القرارات:

يعتبر هربرت سيمون مؤسس نظرية اتخاذ القرارات فهو أول من أرسى دعائمها الأولى ثم طورها كل من جيمس مارشJames J March وريتشارد سايرت Richard M Cyert، حيث أكدوا على الطابع المجهول الغير قابل للشكلنة من طرف التنظيم، وبالتالي أصبح الأفراد ضمن هذا النمط من التسيير له الحرية في اتخاذ القرارات وتحديد الاختيارات، على اعتبار أن العقلانية في السلوك التنظيمي تتسم بالمحدودية حيث هناك عوامل أساسية تتحكم وتؤثر على عملية اتخاذ القرارات أهمها:

أ/ **المعلومات المتوفرة:** فيصعب الإحاطة والإلمام بكل المعلومات والأبعاد.

ب/ **الحو افز:** فهناك اعتبارات تؤثر على صاحب القرار مثل: القيم والحالة النفسية.

ج/ **القدرات:** مثل الملكات الشخصية والقدرات المعرفية والتي تتسم بالمحدودية، وبالتالي فالعقلانية الجزئية تكشف عن الطابع الإنساني للعمليات الاجتماعية[1].

ومنه نجد أن التشديد على الطابع العقلاني يولد نوع من الحلقات المفرغة التي تجسد الروتين والملل التنظيمي، أين تصبح العلاقات المهنية مفرغة من محتواها ومتسمة بالآلية والجمود، فيحس العامل بنوع من الاغتراب التنظيمي عن عمله وأصدقائه وبيئته التنظيمية، فيكون الولاء التنظيمي بالنسبة له في هذه الحالة ضعيف، أما إذا تم مراعاة قيمه وأهدافه الخاصة إتاحة الفرصة والحرية اللازمة في عملية اتخاذ القرارات واختيار البدائل المناسبة للمواقف التنظيمية، مع مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، فإن هذا يسهم في دعم وخلق الولاء التنظيمي في نفوس العاملين.

فالمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط بين العاملين، يجعل من دور العامل أكثر وضوحا مما يبدد ظاهرة الغموض التنظيمي في الأداء، وبالتالي يكون العامل على دراية بسير العمل، وراضى على مختلف الإجراءات والقرارات لأنه يسهم فيها مما يعزز من ولائه وانتمائه التنظيمي.

ولقد حدد مصطفى حايل وفوزي ميهوبي مدخلين نظريين ساهما في تعزيز الولاء التنظيمي هما:

أ/ **المدخل السلوكي:** ويقصد به العملية التي يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية والغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، أي أن الولاء حسب هذا الاتجاه ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها.

---

[1] الحبيب معمري: التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، ط01، فاس، تونس،2009، ص48/47.

ب/ مدخل الاتجاهات: وينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقي بمنظمته، ولا يفكر في تركها، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا للأفراد بمنظماتهم بغض النظر عن المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم[1].

أما ستيفنز فقد وضع في نموذجه حول الولاء التنظيمي نوعين من الاتجاهات هما:

أ/ الاتجاه التبادلي: يعتبر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي عملية تبادلية بين الأفراد والمنظمة، أي هي عملية تبادلية بين الحقوق والواجبات بحيث كلما كانت الحوافز تتماشى مع أهداف الأفراد كان الانتماء إلى هذه المنظمة واضح من خلال تحقيق الفعالية التنظيمية، وكلما كانت الحوافز قليلة ولا تتماشى مع أهداف الأفراد كان تحقيق الفعالية التنظيمية قليل، وهذا ينسجم مع نظرية بيتر بلاو وهو التساوي بين الحقوق والواجبات، وكذلك ينطبق على نظرية التوازن التنظيمي لهربرت سيمون والتي تقوم على أن الفرد في المنظمة يقوم بتأدية مهامه حسب التوقعات التي ينتظرونها من المنظمة ومنه فحسب ستيفنز فإن هذا الاتجاه يقيس لنا درجة رضا الأفراد عن الحوافز التي يتلقونها من خلال هذه المنظمة.

ب/ الاتجاه النفسي: ولقد تبنى هذا الاتجاه كل من سميث وبورتو، وهو يشبه الولاء المعنوي الخاص بنموذج إتزيوني وهو أن الفرد يوجه كل جهوده للعمل ويسعى إلى تحقيق أهدافها لأنه يعلم جيدا أن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافه، ويصبح الفرد محب لهذه المنظمة ويعتز بانتمائه لها وفي هذه الحالة نقول شيء مهم وهو إذا زادت الواجبات على الحقوق فإن هذا الولاء سوف يبقى ولن يتغير عكس الاتجاه التبادلي[2].

خامسا/ أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي:

أ/ أبعاد الولاء التنظيمي: لقد تم تحديد ثلاثة أبعاد أساسية للولاء التنظيمي هي:

1/ الولاء العاطفي: يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه في المنظمة، ويقرر العاملون الاستمرار في العمل بالمؤسسة نتيجة شعور ايجابي اتجاه المنظمة، مما يدل على علاقة الود والإخلاص الذي

---

[1] مصطفى حايل، فوزي ميهوبي: مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص115.

[2] ترمول محمد لطفي: الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2020، 232/231.

يحسون به اتجاه المؤسسة، ورغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة تدل على أن هناك توافق بين قيمها وأهدافها مع أهدافه وقيمه مما يجعله يسعى إلى تحقيقها[1].

إذن فالولاء العاطفي يعبر عن درجة الحب والمشاعر الإيجابية نحو المنظمة التي يعمل فيها العامل، وتتولد نتيجة رضاه عن عمله، ووضوح دوره داخل المؤسسة، والإحساس بمكانته التنظيمية والتوافق بين ما هو مطلوب ومتوقع منه من عمل، وما يتلقاه من حوافز وجزاءات وكذا إحساسه بالانتماء والاندماج وتوحد الأهداف الشخصية مع الأهداف العامة داخل المؤسسة.

2/ الولاء المعياري: يقصد به: "شعور الفرد بإلزامية البقاء بالمؤسسة وغالبا ما يتم ذلك من خلال دعم جيد من قبل المؤسسة لموظفيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل بالشكل الإيجابي، ليس فقط في تنفيذ العمل وإنما المساهمة كذلك في تطوير الأهداف، التخطيط ورسم السياسة العامة للتنظيم"[2].

كما يقصد به:" الارتباط بمبادئ الجماعة وبمعاييرها، من خلال تنصل الفرد لمبادئه السابقة واستلامه الكامل لقرارات وسلطة الجماعة وقد أضاف آن وماير (Allen and Meyer) ... أن الولاء المعياري ينتج عن مشاعر الالتزام بالبقاء في المنظمة"[3].

من خلال ما سبق يتبين لنا أن الولاء المعياري يعبر عن درجة انسجام وتوافق الفرد مع قيم ومعايير المؤسسة التي ينتمي إليها، حيث يشعر بالولاء لها ولأهدافها، فيؤدي العمال وظائفهم التنظيمية وأدوارهم بضمير مهني والتزام أخلاقي كبير، بعيدا عن الرقابة والسلطة، أي أن الولاء هنا يكون ناتج عن وعي وشعور ورغبة ذاتية بالبقاء في العمل لصالح المؤسسة والدفاع عنها، ويطلق على هذا النوع تسميات أخرى هي: الولاء المنضبط، الولاء الأخلاقي.

3/ الولاء المستمر: ويعرفه كل من Meyrr et Al بأنه: "درجة إدراك العاملين بالامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمراريتهم وولائهم للمنظمة، مقارنة بفقدانهم لها عند تركهم المنظمة"[4].

---

[1] صبرينة عمي علي: الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 06، العدد02، 2021، ص116.

[2] دغفل فاطمة وآخرون: أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2019، ص75.

[3] مجذوب أحمد محمد أحمد قمر: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الواد، العدد 09، الجزائر، ديسمبر 2015، ص218.

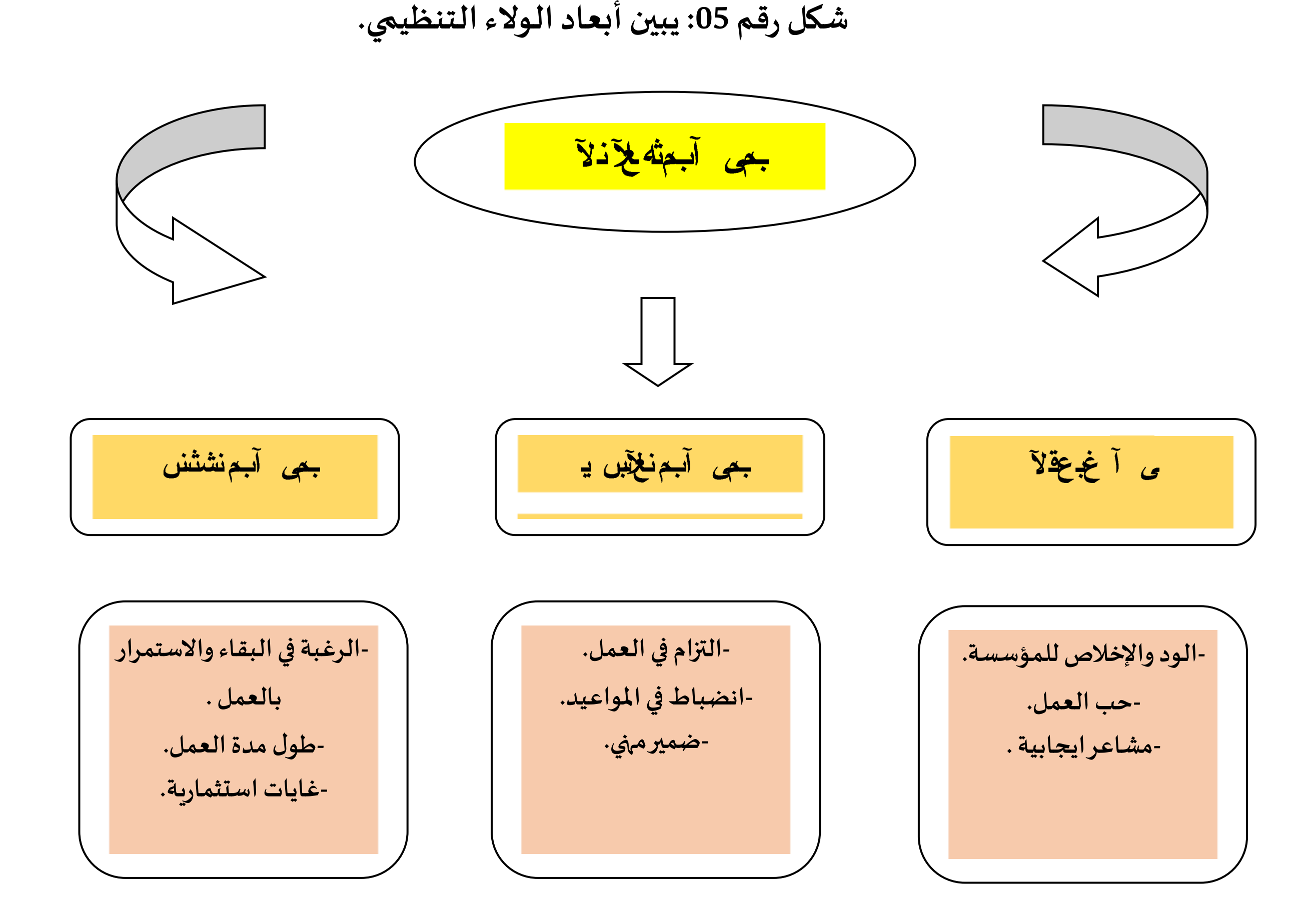
[4] محمد در: العدالة التوزيعية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس، مجلة الباحث، جامعة الأغواط، الجزائر، ص44.

ونضيف أيضا أن: "درجة ولاء الفرد هنا تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي قد يحققها الفرد لو استمر في مؤسسته، مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى، إذ أن تقييم الفرد لأهمية بقائه في المؤسسة يتأثر بعوامل منها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعد من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله"[1] .

معنى ذلك أن هذا النوع من الولاء يحمل غاية استثمارية والتي تعبر عن الرغبة في الحصول على منفعة بعدية وليست آنية وهذا ما يجعل العامل يشعر بالرغبة والاستمرار بالعمل لصالح المنظمة، لأن له استراتيجيات استثمارية يسعى إلى تحقيقها، ولو انقطع عن العمل بالمؤسسة أو انتقل للعمل لصالح مؤسسة أخرى فإنه يفقد ميزة تحقيقها.

وفيما يلي سنورد شكل توضيحي لأبعاد الولاء التنظيمي بالمؤس

شكل رقم 05: يبين أبعاد الولاء التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثة.

[1] عبد الوهاب بن بريكة، سميرة هيشر: مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد05، 2018، ص125.

وهناك من حدد بعدين فقط للولاء التنظيمي وهما:

1/ البعد الرسمي: وهو الأكثر انتشارا وتناولا في الأبحاث الإدارية المعاصرة، نظرا لحاجة المنظمات لأداء فعال وهذا لا يتأثر إلا بمدى استعداد العنصر البشري لذلك، ويعبر الولاء للمنظمة عن الاستعداد التام والمستمر من قبل الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن، لكن هل الولاء الرسمي يتجلى في الانتماء للمنظمة والتضحية من أجلها أم أن لها أنماط كالولاء للقيادة الرسمية، أم لجماعة العمل الرسمية مثلا.

2/ الولاء الغير الرسمي: من المفاهيم التي يكررها الباحث الاجتماعي باستمرار "التنظيم الغير الرسمي" باعتباره المحك الحقيقي لأبعاد أي ظاهرة تنظيمية اجتماعية، فإلى جانب العلاقات، الجماعات، التكتلات، نجد الولاء الغير الرسمي، وهو ذلك النوع من الولاء الذي يتحدد في محيط العلاقات والجماعات الغير رسمي يتمثل في الانتماء والالتزام تجاه جماعة غير رسمية داخل التنظيم بحيث تصبح مرجعية في تحديد سلوكه، ومنه فإن الحديث عن الولاء الغير الرسمي متصل أساسا حول الجماعات والعلاقات الغير الرسمية[1].

ب/ مراحل الولاء التنظيمي.

لا يتشكل الولاء التنظيمي دفعة واحدة بل يمر بمراحل، حيث في كل مرحلة ينمو لدى الفرد المزيد من مشاعر الحب والانتماء للمنظمة، ويزداد اندماج وانسجام أهداف الفرد مع أهداف التنظيم وتختلف تحليلات العلماء وتحديداتهم لهذه المراحل، وفيما يلي سنعرف أهم مراحل الولاء التنظيمي ولقد قسمها موسى اللوزي إلى ثلاثة مراحل أساسية نوجزها في:

1/ المرحلة الأولى: ومدتها عام واحد، أي من بداية التحاق العامل بمنصبه إلى غاية مرور سنة من تواجده بالمنظمة، وتختلف درجة استعداد العمال للولاء التنظيمي وبداية اكتشاف قيم العمل وظروفه ومحاولة الاندماج معها.

2/ المرحلة الثانية: تمتد الفترة من عامين إلى أربع سنوات، من أهم خصائصها الخوف من العجز، الاهتمام الشخصي بالمهام والأهداف، وبروز قيم الولاء.

3/ المرحلة الثالثة: تبدأ من السنة الخامسة حيث يحدد فيها العامل اتجاهات ولائه، وتبدأ مرحلة النضوج وتزداد ثقة العامل في التنظيم، ويكون توازن بين الجهد والحافز المقدم[2].

---

[1] مجمج عبد العالي: دور الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة بلدية العفرون (البليدة)، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد 07، العدد 01، 2018، ص 68.

[2] موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط01، عمان،1999، ص124/123.

من خلال ما سبق نستنتج أن الولاء عملية تنظيمية هامة وشديدة التعقيد كونها متعلقة بالنفس الإنسانية، ومرتبطة بمشاعر الأفراد وأهدافهم لهذا تمر عبر عدة مراحل وذلك لكسب الثقة في إدارة المنظمة ووعي العامل واقتناعه بأهمية تواجده داخل التنظيم ودوره الفاعل، ومنه الاطمئنان على مستقبله وتواجده داخل المنظمة.

وهناك من يرى أن الولاء يمر بثلاثة مراحل أيضا، تبدأ بتقبل السلطة والطاعة، بمقابل تلقي حوافز مادية ومعنوية، ثم ينتقل إلى الرغبة في الانتماء والاستمرار بالعمل لصالح المنظمة، وأخيرا تتكون لدى العامل قيم مماثلة لقيم المنظمة وأهداف تتطابق مع أهدافها، ويتكون لدى العامل رغبة في الدفاع والإخلاص للمنظمة[1].

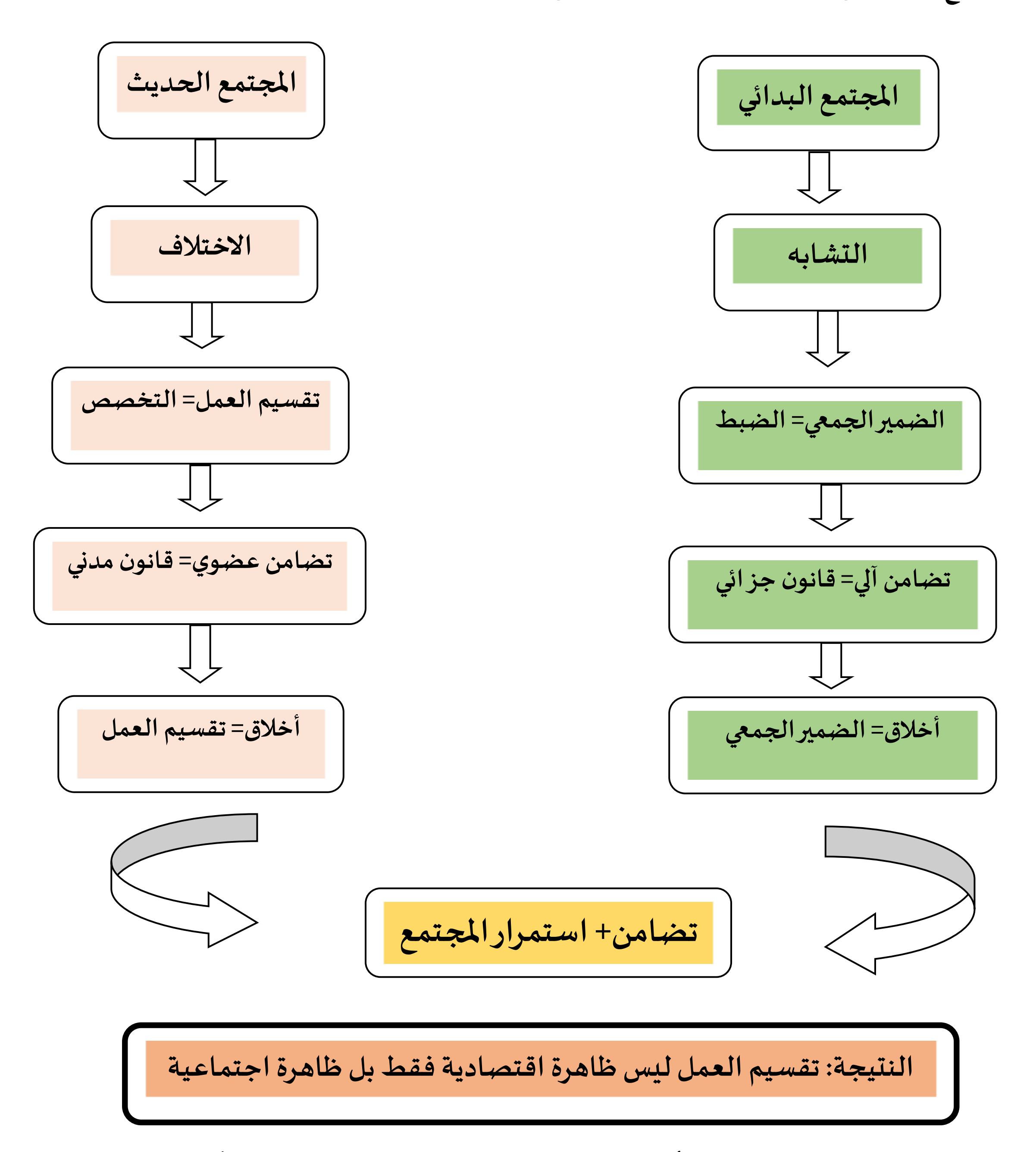
ومنه فالولاء يترجم في درجة الانسجام الواعية وعن طواعية بين قيم الفرد وقيم المنظمة، فتصبح القيم التنظيمية واضحة بالنسبة للعمال ولهم درجة رضا كبير عنها، فتصبح أفعالهم تعبر عن رضاهم الشديد بما يتلقوه من عائد ودوافع تشبع حاجاتهم التنظيمية.

ونلمس الولاء التنظيمي عند دوركايم من خلال تحليله لتقسيم العمل في إطار ما يعرف بالتضامن الآلي والتضامن العضوي الذي يتمايز بين كل من المجتمع البدائي والمجتمع الحديث (أنظر في جزء النظريات المفسرة للولاء التنظيمي)، وسنورد فيما يلي شكل يبين خصائص كل منهما:

[1] محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، الأردن، 2016، ص236.

شكل رقم 06: يبين تقسيم العمل الاجتماعي عند دوركايم.

المجتمع= لا بد من أخلاق/ الأخلاق = التضامن



المصدر: خواجة عبد العزيز: أساسيات في علم الاجتماع، دار نزهة الألباب للنشر والتوزيع، الجزائر،2012، ص159.

وقد يتساءل القارئ هنا عن التداخل بين تقسيم العمل والولاء التنظيمي؟ وما علاقته بمراحل الولاء التنظيمي؟ ومنه نجيب أن لكل مجتمع سواء كان بدائي أو حديث مراحل خاصة يمر بها وكلما تزايد تقسيم العمل اختلفت مراحل ودرجات الولاء التنظيمي، فالعدالة في تقسيم العمل والتخصصات تنمي لدى أعضاء الجماعة نوع من التضامن، ويختلف هذا التضامن بين المجتمعات البدائية والمجتمعات الحديثة،

وكذلك بالنسبة للمؤسسة فنوع التضامن يختلف باختلاف طريقة التسيير تقليدية أم حديثة، وكذا حسب حجم المنظمة، ويعمل الضمير الجمعي على تقويم سلوك الجماعة ولا يتولد إلا إذا كان هناك تلاحم وشعور بالولاء من طرف الفرد نحو منظمته التي يعمل فيها، والتضامن السائد بين أعضاء الجماعة الواحدة يرفع من روحهم المعنوية، ويزيد من درجة الثقة والالتحام وهذا ما يجسد الولاء التنظيمي الذي كلما تم تعزيزه سهل الانتقال من مرحلة إلى أخرى، ما يضمن استمرارية المنظمة وهو الهدف الأسمى الذي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه.

أما عن النتيجة الأخيرة إن تقسيم العمل ليس ظاهرة اقتصادية فقط بل ظاهرة اجتماعية، لأن الغاية ليست مالية فقط، بل لأنه يسهم في تشكل علاقات تعاونية بين العمال ما يضمن توحد جهودهم ونمو علاقات إنسانية واجتماعية فيما بينهم، وهذه العلاقات كلما توطدت اعتلت درجة الولاء، فالفرد عند بداية التحاقه بالمنظمة يشعر بنوع من الغرابة عن الوسط العمالي وطبيعة العمل فيكون بذلك أقل استعداد للولاء التنظيمي، وكلما اندمج أكثر مع زملائه وظروف عمله زاد استعداده للولاء التنظيمي، وتتولد لديه الرغبة في الاستمرار بالعمل لصالح المنظمة، فالتضامن عند دوركايم هو درجة عالية من الولاء للجماعة التنظيمية أم الاجتماعية.

ولقد بين بوشنان أن الولاء التنظيمي يمر بثلاثة مراحل متتالية:

أ/ مرحلة ما بعد التعيين: يهتم فيها الفرد بحصوله على القبول من طرف المنظمة، ويحاول أن يتميز بإظهار مهاراته، هنا يتضح أن له دور أكثر ويرتفع مستوى فهم التوقعات.

ب/ مرحلة العمل والإنجاز: هي الفترة ما بعد المرحلة التجريبية الأولى، يبدأ العامل من خلالها إلى السعي في إثبات عمله، ومعرفة الإنجاز الذي حققه وتبرز قيم الولاء.

ج/ مرحلة الثقة بالتنظيم والولاء له: تكون بعد السنة الخامسة، يبدأ الفرد بتقويم اتجاهات الولاء لديه، ويكون العامل قد انتقل من مرحلة التكوين إلى النضج[1].

وفيما يلي نبرز شكل نوضح فيه أهم مراحل الولاء التنظيمي انطلاقا من التقسيمات السابقة.

---

[1] شافية بن حفيظ: مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد07، ديسمبر2014، ص198/197.

شكل رقم 07: يبين مراحل الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة.

سادسا/ العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي واستراتيجيات تطبيقه:

أ/ العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي: هناك العديد من العوامل المشجعة على تقوية الولاء التنظيمي أهمها:

1/ احتواء المنظمة على إدارات قيادية ذات مستوى ثقافي عالي، بما يسمح بالقدرة على التأثير في الآخرين بما يخدم العمل ويحقق طموح العاملين في تحقيق رغباتهم الشخصية وأداء مهامهم بمهارة وكفاءة.

2/ رقي أهداف المنظمة: فكلما كانت تخطط بجدية وواقعية كان هذا حافز للعاملين للتمسك بوظائفهم.

3/ مدى احترام وتقدير العاملين لأهداف المنظمة، فليس من الممكن أن يتقدم العاملون بأعمالهم بمستوى مهاري معين إلا عندما يحبون العمل الذي يؤدونه.

4/ ضعف مستوى أهداف المنظمات المنافسة بالمقارنة مع أصالة أهداف المنظمة، حيث يعتبر هذا العامل عنصرا ايجابيا في زيادة مستوى الأداء للعاملين ورفع كفاءتهم.

5/ العامل النفسي المرتبط بطول فترة الخدمة في المنظمة مع عدم وجود مشاكل أو إخفاقات بل بالعكس[1].

ونضيف أيضا مجموعة من العوامل المساعدة على تكوين الولاء التنظيمي وهي:

1/ وضوح الأهداف.

2/ إشباع حاجات العاملين.

3/ المكانة الاجتماعية.

4/ نمط القيادة.

5/ مشاركة العاملين.

6/ بناء الثقافة التنظيمية.

7/ تطوير نظام الحوافز.

8/ الرضا الوظيفي.

9/ المناخ التنظيمي.

10/ التطبيع التنظيمي.

وقد صنفها البعض في عوامل شخصية متصلة بالفرد العامل في التنظيم، وأخرى تنظيمية متصلة بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد[2].

فإذا توفرت هذه العوامل فإنها ترفع من الروح المعنوية لدى العاملين، وتزيد درجة الثقة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها، فيتولد شعور قوي بالولاء للمؤسسة ولأهدافها.

وهناك من يقسم العوامل المعززة للولاء التنظيمي إلى:

1/ عوامل شخصية (Personal factors) : وهي العوامل ذات العلاقة بالموظف نفسه، مثل شخصية الفرد وقدرته على تحمل المسؤولية وتوقعات الفرد للوظيفة، وارتباطه النفسي بالمؤسسة واختياره للعمل.

---

[1] إياد فتحي العالول: أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص40.

[2] أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2006، ص187.

2/ عوامل تنظيمية (Organizational factors): وهي عوامل تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية وكذا طبيعة الإشراف والمشاركة في القرارات.

3/ عوامل غير تنظيمية (Non-organizational factors): وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول للالتحاق بالمؤسسة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى الموظفين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في مؤسسته[1].

ومن خلال هذا نستنتج أن مبادئ التمكين الإداري من أهم العوامل الداعمة لنمو الولاء لدى العاملين، فالتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذا التدريب الذي يدعم الخبرة، وبالتالي يكون مرتبط بالعوامل التنظيمية، في حين نجد فرق العمل تعزز الانتماء الوظيفي لدى العاملين وتزيد من درجة الارتباط التنظيمي بين الفرد والجماعة فتشكل مجموعة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تجعل الفرد يرغب بالاستمرار بالعمل لصالح المنظمة، أما تفويض السلطة فهو من بين أهم العوامل والمحفزات التي تدعم الشعور بالولاء التنظيمي نحو المؤسسة.

ومن أهم العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي كذلك ما يلي:

1/ مراعاة الجانب الإنساني/ الاجتماعي.

2/ وجود مناخ ملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته.

3/ ضرورة تحديد المستفيدين بشكل علمي ودقيق وتقسيمهم لمجموعات حسب درجة الولاء التنظيمي.

4/ تصميم الأدوات والاستمارات بشكل علمي ومدروس لتحديد درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وعلى مستوى المؤسسة.

5/ دعم القيادة الإدارية في المؤسسة لهذه الجهود.

6/ مشاركة العاملين في هذه الجهود وفي جميع المراحل.

7/ تكوين الفريق المسئول عن بناء الولاء التنظيمي من أصحاب الكفاءات الذين يمتلكون المهارات الإنسانية اللازمة.

8/ تحديد أسباب عدم أو ضعف أو نقصان الولاء التنظيمي لدى بعض العاملين وبشكل علمي ومدروس وموضوعي وواقعي ويا حبذا الاستعانة بجهة خارجية (خارج المؤسسة)، أو خبير أو أكثر في هذه العملية.

---

[1] أحمد الشياب، عنان أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2014، ص315.

9/ توافر الموارد البشرية والمالية والمادية التي تساعد على تحقيق أهداف الفريق، وتنفيذ الأنشطة المقترحة لبناء الولاء التنظيمي.

10/ اختيار الوقت الملائم لتنفيذ الأنشطة المقترحة لبناء الولاء التنظيمي.

11/ وجود نظام معلومات يسمح بمعرفة نتائج تنفيذ المراحل السابق ذكرها لتحديد مدى فعالية الأنشطة في تحقيق الأهداف الموضوعية والمشكلات التي تعوق ذلك[1].

ولقد أكد مولاي علي الزهرة على مجموعة عوامل من شأنها أن تعزز الولاء التنظيمي أهمها:

1/ وضوح الأهداف: فكلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء والمنظمة أكبر، وكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

2/ العمل على تحسين المناخ التنظيمي: وهو بيئة العمل الداخلية لمنظمة معينة وهي كذلك ثقافة المنظمة، يتعرف عليها العاملون من خلال التجارب الخاصة، مما يعزز الثقافة المتبادلة ويرفع من الروح المعنوية ويزيد من درجة الرضا ويدعم الشعور والانتماء.

3/ نمط القيادة: الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف دون اللجوء إلى وسائل القهر والزجر التقليدية.[2]

وهناك العديد من الدراسات السابقة لموضوع الولاء التنظيمي والتي أكدت بدورها على مجموعة من النتائج نوردها في:

1/ أكد عمر محمد دره في دراسته التي تحمل عنوان" استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي، جامعة حلب 2011، أنه لا توجد اختلافات جوهرية في مستويات الولاء التنظيمي بين الموظفين في المستشفيات عينة البحث تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، بالنسبة للولاء

---

[1] زنيني فريدة: الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07، 2012، ص199/198.

[2] مولاي علي الزهرة: الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإدارة القائمة على الولاء)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 06، 2016، ص 33/32.

العاطفي والولاء المعياري)، سنوات الخبرة بالنسبة للولاء المستمر، بينما توجد اختلافات جوهرية في مستويات الولاء التنظيمي بين الموظفين في المستشفيات عينة البحث تعزى للمتغير الديموغرافي (العمر).

معنى هذا أن المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة ...) من بين أهم العوامل الشخصية التي قد يكون لها تأثير متفاوت حسب خصوصية مجتمع البحث على الولاء التنظيمي للعاملين.

في حين أكد صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن، في دراسته المعنونة ب:" أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، اليمن 2015 أن:

1/ وجود علاقة ايجابية مباشرة بين القيادة بالقيم وبين مستوى الولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين.

2/ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين حول درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية: (المستوى التعليمي، العمر، المستوى الوظيفي).

وهذا ما يثبت أهمية القيادة كعامل من عوامل تعزيز الولاء التنظيمي، نظرا لما تتركه من أثر نفسي ومعنوي بالنسبة للعاملين، باعتبارها فن التأثير على الآخرين، على اعتبار القيادة أمر لا يحسنه جميع المديرين لأنها ملكة متعلقة بالشخص ذاته وتنمى فيه.

وتؤكد الدراسة كذلك على أهمية العوامل الشخصية التي يجب مراعاتها بغية تعزيز الولاء التنظيمي، كالمستوى التعليمي والعمر والمستوى الوظيفي.

وفي دراسة أجراها فؤاد نوار بعنوان العامل الصناعي في الجزائر اليوم، قراءة في تغير الملامح السوسيولوجية، حيث تطرق إلى دراسة جمال غريد الذي صنف العامل الجزائري في المؤسسة الصناعية إلى صنفين مختلفين هما العامل الصناعي الكلاسيكي والعامل الشائع، ووضع مجموعة من الخصائص البنيوية للتعريف بين الملمحين، وأجريت هذه الدراسة في المؤسسة الصناعية تيريفلور، التي عرفت خلال نهاية العشرية الماضية العديد من التغيرات البنيوية أهمها: تسريح عمال ورشة الغرب العالي في المؤسسة (رمز المهنة التاريخية للمؤسسة)، وتغير المهنة الأساسية للمؤسسة من وحدة الصناعة الحديدية، تندرج ضمن الصناعة الثقيلة، إلى مؤسسة الدرفلة التي تصنف في خانة الصناعات المانوفاكتورية أو الصناعة الخفيفة، ولقد سعت هذه الدراسة الميدانية التي أجريت في 2012، إلى تحديد الملامح الاجتماعية والمهنية للعامل الحاليفي للمؤسسة الصناعية العمومية بريفيلور، بهدف مقارنتها بالملامح السابقة التي سبق تحديدها في العديد من الدراسات السوسيولوجية، كما تسعى إلى تحديد العلاقة التي يقيمها العامل الحالي مع العمل، مع المؤسسة ومع منظومة الحماية الاجتماعية الموجودة ضمنها، ولقد تم التأكيد على أن ظاهرة

التسريحات العمالية، فرضت على العمال أن يغيروا من علاقاتهم مع العمل في المصنع، ومع المصنع وقادتهم، فمنصب العمل لم يعد ذلك المنصب المضمون الذي بإمكانه أن يضمن مسارا مهنيا ينتهي بتقاعد تام.

كما أن الأجر الشهري أصبح مرتبطا بطريقة حتمية بالمردودية الإنتاجية، وبمدى فعالية التسويق في ظل المنافسة، فعند محاولة التساؤل عن الإطار النظري وقراءة المعطيات الميدانية التي أدت إلى تصنيف وجهي العامل الصناعي في الجزائر بين الكلاسيكي والشائع نلحظ تأثير مفاهيم التثاقف، الحداثة والتحديث، العقلانية الصناعية، والنظرة التطورية، فالتصنيع ليس مجرد عملية اقتصادية بل هو في أساس فعل للتثاقف، باعتبار المؤسسة الصناعية مدرسة لإعادة التنشئة ولتكوين العامل الصناعي الحديث من خلال إحداث قطيعة مع أصوله وممارسته وتمثلاته التقليدية.

فالعلاقات التي في المؤسسة الصناعية العمومية اليوم (عمال، أعوان تحكم، إطارات) بالعمل في ظل تهديدات السوق المباشرة لمصير المسارات المهنية والاجتماعية تبحث أولا وقبل كل شيء على الحفاظ على الاعترافين المهني والاجتماعي، مما يوجب بتحديد مصير الاعترافات المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة الصناعية وتحديد الهويات المهنية[1].

من خلال هذه الدراسات نؤكد على أهمية الحوافز المعنوية في خلق الولاء لدى العاملين، وحاجات العمال إلى الأمن والاستقرار هي من بين الدوافع الأساسية التي تثير الرغبة بالاستمرار بالعمل لصالح المؤسسة أو تركها فالاعتراف المهني والاجتماعي مطلب ضروري، وجب على كل مؤسسة تهدف إلى تعزيز الولاء لدى العاملين تحقيقه ودعمه، كونه يسهم في تحديد الهوية المهنية للعاملين، والتي أكدت دراسات سانسيليو على أهميتها، ومنه فالتثاقف والحداثة والتحديث، والعقلانية الصناعية التي تحاول معظم المؤسسات في الجزائر اليوم تبنيها، تؤثر بنسبة كبيرة على درجة الولاء التنظيمي للعاملين، مما يستوجب العمل على خلق ثقافة تنظيمية معززة بقيم القبول وتقبل الآخر للقضاء على الانقسامات العمالية داخل المؤسسة الواحدة وتوحيد الأهداف.

ب/ استراتيجيات الولاء التنظيمي: وهناك العديد من الاستراتيجيات الخاصة بالولاء التنظيمي أهمها ما حدده والتون في استراتيجيات الضبط واستراتيجيات الولاء، وفيما يلي سنورد شكل يبين مقارنة بين الاستراتيجيتين :

---

[1] محمد بشير: جمال غريد السوسيولوجي والأنثروبولوجي صاحب الثنائية الثقافية، دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص31/ 50.

جدول رقم 04: يبين استراتيجية تعزيز الولاء التنظيمي عند والتون.

محك ومعيار المقارنة	استراتيجية الضبط	استراتيجية الولاء
الدافعية	تقوم على افتراضات نظرية x والتي تتلخص في أن أهداف الفرد تتعارض مع أهداف المنظمة. -الفرد يتجنب المسؤولية. -طموح محدود. -كسول بطبيعته.	تقوم على افتراضات نظريةy والتي تتلخص في أن أهداف الفرد تتفق مع أهداف المنظمة. - العمل محبب للفرد. - الفرد لا يتجنب المسؤولية. - لديه طاقة وقدرة على ممارسة العمل بابتكار وإبداع.
توقعات الأداء	وضع حد أدنى لمعايير الأداء.	تحديد النمو في الأداء وتوقعات الأداء بصورة موضوعية.
جودة بيئة العمل	ترى أنها إنتاجية.	ينظر إليها على أنها هامة لتحقيق أهداف التنظيم.
المتطلبات	تحديد مستوى الأجور والمرتبات (العائد المادي).	تحديد مستوى النمو والرقي في الوظيفة.
التدريب والتنمية البشرية	التدريب على المهارات المقابلة الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة والمهارات الأساسية.	التدريب يصمم لمساعدة العاملين لمواجهة الاحتياجات الخاصة، والإعداد للوظيفة التي يشغلها الفرد.
تقويم الأداء	السلوك القائم على اختلاف الأجر.	الهدف كأساس للتنمية وتحسين الأداء.
اتخاذ القرار	أوتوقراطي.	المشاركة والتمكين.

محك ومعيار المقارنة.	استراتيجية الضبط	استراتيجية الولاء
نظام الضبط	- قائم على القوة. - السلطة المركزية.	قائم على إسقاطات مستقبلية والمشاركة والقيم.
علاقات العمل	التقبل، التوحد، ضبط السلوك عن طريق التعاقد، ثقة أقل، العلاقة	التعاون، التخطيط، حل المشكلة، الثقة المتبادلة، الاحترام المتبادل، صدق الذات

	محددة وقائمة على أجزاء النسق التنظيمي.	
الصراع الإداري	استخدام السلطة والقوة.	حل المشكلة من خلال المناقشة والبحث عن الحلول.
نظم الاتصال	نظام الاتصال مغلق، الاتصال بعد أوامر، الاتصال (المعلومات) إلى تفسير وفهم.	نظام الاتصال مفتوح، مشجع لحل مشكلات المشاركة.

المصدر: ماهر علي الصالح السالم: الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، 2015، ص78/77.

من خلال الجدول نستنتج أن المؤسسات التي تتبع استراتيجية الولاء المنضبط تتمثل في النظريات الكلاسيكية التي تنص على الرقابة والعقلنة والتشدد في تطبيق القوانين، والتي يكون الولاء التنظيمي فيها ضعيف، نتيجة شعور العامل بالضيق، ولقد بينت هذه النظريات حسب ما أوردناه في جزء النظريات المفسرة للولاء التنظيمي أن الرقابة واعتماد الطابع الرسمي في العمل من أهم عوامل تحقيق الولاء، لكن في نفس الوقت قد لا تكون نظرت العمال مطابقة لها، إذ أن التشدد يخلق الاغتراب والتهكم التنظيمي في نفوس العاملين، في حين يبين الجدول كذلك أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجية الولاء والتي تسير باستخدام العديد من الأساليب الحديثة، كفتح قنوات التواصل، والتدريب، والسماح بعملية المشاركة في اتخاذ القرارات، والتمكين، أي أنها تحمل مبادئ النظريات السلوكية والحديثة التي أعطت قيمة للجانب المعنوي للإنسان والرغبة في التقدير وتحقيق الذات، ومنه فإن هذه المؤسسات تحقق نسبة كبيرة من ولاء العاملين لها.

وبالتالي نستطيع القول أن هذا التقسيم يشبه إلى حد كبير التقسيم الذي أورده ماك غريغور في نظريته التي سماها نظرية x وy، حيث أن x تجسد النظرة السلبية للعامل، وهي نظرة النظريات الكلاسيكية التي اعتبرته يحتاج دائما إلى رقابة ومتابعة، و y تجسد نظرة النظريات الحديثة التي تنظر للعامل نظرة إيجابية كونه يحتاج إلى رعاية مادية ومعنوية وأن الجانب النفسي والروحي لا يمكن الإغفال عنه أو تهميشه نظرا لانعكاساته على أداء العاملين، وكون الاهتمام به يحقق قدر كبير من الديمقراطية التنظيمية، فيشعر العامل بالحب والولاء للمؤسسة التي يعمل بها.

وهناك العديد من الاستراتيجيات نبرز أهمها:

1/ تطبيق أسلوب الإدارة بالمكشوف:

وتقوم هذه الاستراتيجية علة مجموعة من المبادئ نذكر منها:

- تدريب العاملين على التفكير والتصرف كرجال أعمال لا كموظفين والتأكيد على أن أسلوب فريق العمل هو القاعدة في إنجاز المهام بشكل يرتكز على الأهداف المحددة والتنسيق والتعاون.
- تطبيق نظرية مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها أحيانا من دون الرجوع إلى الإدارة.
- ضرورة حصول الموظفين على نسبة عادلة من الأرباح التي أسهموا في تحقيقها وتشجيع المقترحات الجيدة، وإعطاء مكافآت عليها مع تطبيق نظام حوافز عادل وسريع[1].

فكلما كان أسلوب الإدارة وأهدافها وقراراتها واضحة وفي متناول العاملين، تحقق الولاء التنظيمي لدى العاملين وارتفعت احتمالية رغبة العامل في البقاء للعمل لصالح المنظمة، نظرا لوجود ثقة متبادلة وتوفر المعلومات اللازمة التي تساعده على أداء دوره بفعالية.

2/ تطبيق إستراتيجية الإدارة بالحب:

توصلت دراسة للباحثين .Ekin K. Pellegrini. Terri A. Scandura , vaidyanathan jayaraman, (2010) : إلى أن مفهوم القيادة بالحب أو القيادة الأبوية مفهوم ناشئ يجمع بين الولاء والسلطة، وأن القيادة بالحب مرتبطة ارتباطا ايجابيا بالتبادل بين القادة والأعضاء والالتزام التنظيمي، وعليه القيادة بالحب (القيادة الأبوية) تؤدي إلى تحقيق الرضا والتعصب أحيانا للمحبوب(المنظمة)، والحماسة في العمل وتقديم المطلوب وأكثر ومن ثم الولاء للعمل وهو ما يؤدي بدوره إلى التضحية والتفاني من أجل المنظمة[2].

فالقيادة بالحب أو الإدارة بالحب نموذج حديث وفعال في ترسيخ القيم التنظيمية لدى العاملين، فالعامل الذي يكن مشاعر الولاء والحب للمؤسسة التي يشتغل بها، ينتظر منها مقابلته بالمثل، وكلما شعر بحب القادة له ارتفعت نسبة دافعيته للعمل، ولقد طبق هذا الأسلوب من الإدارة عند اليابانيين الذين حرصوا على أن تتم عملية التنمية ضمن الإطار الاجتماعي.

ومنه فالقيادة الإدارية في اليابان: " تعتبر حالة فكرية تتصف بالأبوية والحمائية والجماعية، وهي صفات مرتبطة بالتبعية... كما يتمتع المدير الياباني بالمشاعر الدافئة على المستوى الشخصي لكون اليابانيون

---

[1] غراز الطاهر، بوطوطن محمد الصالح: مرجع سبق ذكره، ص331.

[2] سفيان خلوفي، كمال شريط: القيادة بالحب: كأسلوب قيادي فعال يحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 04، العدد02، 2020، ص87.

بشكل عام موجهين عقلانيا، هذه المشاعر الدافئة مردها أولا لخبرته في كافة النشاطات ولقدرته على الانتظار الطويل ليصل إلى المناصب القيادية وكمطلب أساسي للوظائف القيادية"[1].

فالنموذج الياباني يقدم منهجا راسخا، بأن الإنسان أولا، والعمل ثانيا وأن الاهتمام بالإنسان يساعد على خلق البيئة المناسبة لعمل الموظف، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة المرجوة، بالإضافة إلى أنه لا يمكن التفرقة في تقدير أهمية دور الموظف بحسب منصبه، لذلك يمكن القول بأن الفلسفة اليابانية في احترام الإنسان وتقديره تتمثل بشكل ملحوظ في التعامل الجاد مع جميع أفراد المنشأة بالمساواة والعدل التام وعدم التفرقة بين الإداري والتنفيذي، أو المستجد وصاحب الخبرة[2].

وعلى هذا الأساس تم تحديد خمسة قوانين أو مبادئ أساسية يقوم عليها أسلوب الإدارة بالحب تتمثل في:

1/ الخسارة تخلق القادة: لا يمكن أن يكون هناك قوة بدون معاناة في مشروع ما.

2/ الخوف يخفق: فقط الاحترام والمحبة يؤديان إلى النجاح.

3/ الحب يجمع المال: الحب في جوهره الثروة الحقيقية.

4/ الضعيف هو القوة: عندما تفتح على الناس يفتحون لك.

5/ العطاء هو الحصول عليه: كلما كنت تقدم للآخرين أكثر سوف يعطونك[3].

3/ استراتيجية الإدارة بالمشاركة:

تعرف الإدارة بالمشاركة على أنها: "أسلوب في إدارة المنظمات يتم فيه إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وحل المشكلات الإدارية التي تعترض مسيرة المنظمة، وهي بذلك تحمل معاني الاشتراك النفسي والاندماج العقلي والعاطفي في مواقف الجماعة ونشاطاتها وهو ما يشجع الأفراد على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المناطة بها"[4].

تطور مفهوم الإدارة بالمشاركة بعد الثورة الصناعية من خلال إسهامات العديد من المفكرين مثل: lawler , herzberg, likert, argyris ، وهو أسلوب نقيض للأسلوب التسلطي في القيادة الإدارية، حيث أدركت المؤسسات الصناعية أهمية القيم الإنسانية واستغلال معارف العاملين في تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا

---

[1] إبراهيم عبد الله منيف: استراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكات، ط1، الرياض، 1998، ص173/172.

[2] عثمان علي المزيد: الإدارة اليابانية بمنظور مختلف، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 2018، ص10.

[3] سفيان خلوفي، كمال شريط: مرجع سبق ذكره، ص79.

[4] برزوق عبد الرفيق، دريس نبيل: واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، 2022، ص2122.

الأسلوب ظهر كبديل للإدارة الكلاسيكية التقليدية بهدف تمكين العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة، حيث يعبر عن فلسفة ديمقراطية تحترم جميع الفاعلين في المؤسسة على اعتبار أنهم مصدر المعرفة والإبداع، ولهم القدرة على تحمل المسؤوليات، وحل المشاكل وتسطير الخطط والاستراتيجيات[1].

تحقق الإدارة بالمشاركة مبدأ هام جدا وهو الانضباط الوظيفي، فالسماح لمختلف العمال في المساهمة في تسيير المؤسسة، يساهم في تعزيز مستوى الشعور بالرضا عن مختلف المخرجات الناتجة عن مشاركته في القرار الذي تم اعتماده، وهو الشيء الذي يساعد في الرفع من مستوى ودرجة انتمائه وولائه للمؤسسة التي يعمل بها، حيث يشعر العامل أنه مدمج فيها ولا يمكنه الاستغناء عنها، فتنمى لديه مشاعر الاطمئنان والأمان في العمل، ومن ثم الاستقرار فيه والشعور بأنه عنصر فعال تحتاجه المؤسسة، للحفاظ على استمراريتها وبقائها، الأمر الذي يجعل علاقته بها علاقة وطيدة ذات ارتباط قوي، يحول دون إمكانية استغناء أي طرف عن الآخر[2].

وتقوم استراتيجية الإدارة بالمشاركة على أربعة عناصر أساسية هي:

1/ الاتصال: فنجاح الإدارة بالمشاركة يستلزم فتح قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية بصورتها الرسمية والغير الرسمية، بحيث تكون مبنية على الصراحة وتشجيع إبداء الرأي وتبادل الأفكار.

2/ التدريب: يحتاج العامل في إطار الإدارة بالمشاركة إلى تعلم مهارات جديدة تتلاءم مع مهامه الجديدة، كالتدريب على تقنيات ديناميكية الجماعة ومهارات صنع القرارات وحل المشاكل.

3/ نظام التحفيز: حيث يزيد من قابلية العمل والمنافسة، لتقديم أفضل الأفكار.

4/ النمط القيادي الديمقراطي: تتطلب الإدارة بالمشاركة قيادة ديمقراطية تقوم على تبني ثقافة المشاركة، وتؤكد على ضرورة مشاركة وتعاون العاملين[3].

ولقد أكد سيمون على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، ودعمه شيستر برنارد في نظرية النسق التعاوني، التي أكدت على اعتبار التنظيم نسق اقتصادي تعاوني، فتحليلات رواد المدرسة البنائية الوظيفية يؤكدون على أهمية التشارك والتساند الوظيفي، نظرا لما تحدثه من فوائد تعود على الفرد والمنظمة معا، وتحقق

---

[1] نوال فرحون: معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 03، جويلية 2021، ص444.

[2] فازية خلفوني: الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي، قراءة في نموذج الإدارة اليابانية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، المجلد 03، العدد 16، ص253.

[3] طباخي سناء، بن ساهل وسيلة: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، 2014، ص258/257.

الانسجام وكسب الوقت والجهد، وتحسين طابع العلاقات المهنية السائدة، فالتقارب الوظيفي بين العاملين أمر هام جدا لا يمكن الاستغناء عنه أو إهماله لأن ذلك يسبب الصراعات والنزاعات المهنية السالبة التي تعيق المؤسسة على أداء دورها.

سابعا/ أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي

1/ أسباب ضعف الولاء التنظيمي: هناك العديد من العوامل التي تحول دون كسب ولاء العاملين، وضمان التزامهم المهني ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

أ/ عدم الاستقرار والأمان الوظيفي: فالشعور بعدم الأمان بالمنصب خاصة في ظل التغيرات الدائمة يجعل العامل في حالة قلق مستمرة حيث يكون (لا شيء مضمون).

ب/ سياسة العصا والجزرة: حيث تعتمد المنظمة على سياسة التسويف والوعود من ناحية، وسياسة العصا أي التهديد بفقد الميزات والوعود من ناحية أخرى، مما يشعر بعدم الأمان وينقص من درجة الولاء[1].

ومن خلال هذا نستنتج أن الحاجة إلى الأمان والشعور بالاستقرار هي من الحاجات الأساسية التي يجب أن تحرص المؤسسة على توفيرها، وقد أكد ذلك ماسلو في نظريته المعروفة بنظرية الحاجات البيولوجية، ويدعمه في ذلك هيزمبرغ في نظرية العاملين، على اعتبار أن عدم وجودها سبب عدم الرضا، فعندما يطمئن العامل على مكانته داخل التنظيم ويحس بالأمان النفسي، فإن هذا يرفع من درجة ولائه التنظيمي، أما إذا أحس بتهديدات تزعزع استقراره فإن نسبة شكوكه ومخاوفه تزداد وبالتالي يضعف ولائه التنظيمي.

ونضيف أيضا أن من أهم أسباب ضعف الولاء التنظيمي مايلي:

أ/ عدم اندماج الفرد داخل المؤسسة وغموض دوره التنظيمي.

ب/ غياب التحفيز وعدم تحقيق حاجات العاملين الأساسية.

ج/ ضعف الروابط المهنية وتداخل الأدوار.

د/ صعوبة الوصول إلى المعلومات.

ه/ عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

و/ التشديد في الرقابة والسلطة وعدم إتاحة قدر كافي من الحرية.

---

[1] براء رجب تركي: نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2015، ص166/165.

ي/ غياب العدالة التنظيمية.

ولقد أورد برباوي كمال، وقناشي أمينة أن من أهم أسباب ضعف الولاء التنظيمي ما يلي:

أ/ تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.

ب/ عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته، ينعكس على درجة ولائه.

ج/ الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتماماتها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.

د/ فرص الترقي والتقدم ووقوف إدارة المؤسسة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم[1].

2/ مظاهر ضعف الولاء التنظيمي:

تتجلى مظاهر ضعف وقلة الولاء التنظيمي فيما يلي:

أ/ ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.

ب/ ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وضعف علاقات الاحترام بالرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوى.

ج/ تهاون أو ضعف القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين، وانخفاض الروح المعنوية بينهم[2].

ومنه نستنتج أن مظاهر ضعف الولاء تتجسد في تصرفات العامل ودرجة التزامه داخل المنظمة واحترامه لمكانته التنظيمية ولزملائه وقيم المؤسسة، فإن كانت تصرفاته سلبية نحو مؤسسته وأهدافها فإن هذا يدل على وجود حالة من عدم الرضا، وبالتالي وجود أسباب تعيق عملية تعزيز الولاء وتؤدي إلى التذمر في الوسط العمالي، وبالتالي فإن هذه المظاهر هي نتيجة حاصلة لأسباب ضعف الولاء التنظيمي التي ذكرناها سابقا مما

---

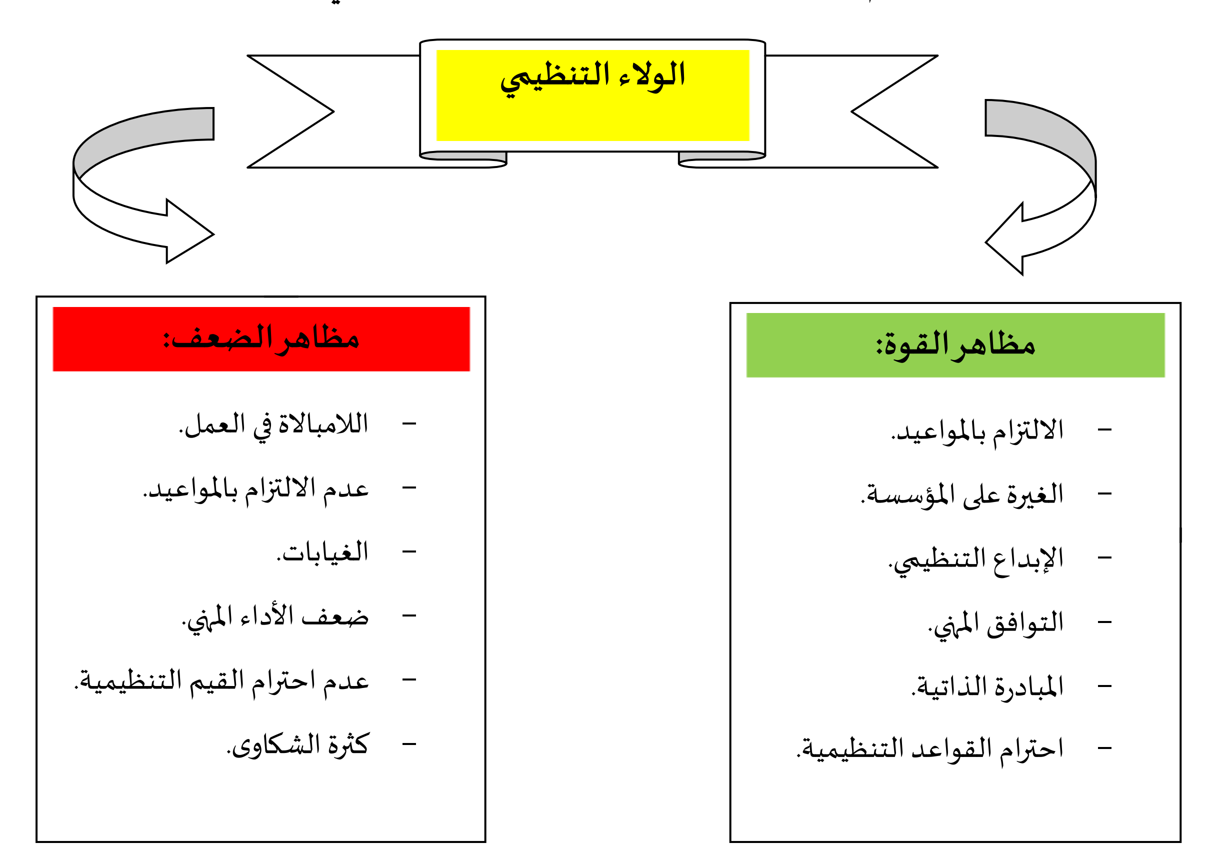
[1] برباوي كمال، قناشي أمينة: علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدو بشار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد02، 2019، ص 566.

[2] نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2010، ص430.

يستوجب على المؤسسة والقادة البحث عن سبل القضاء عليها أو التخفيف منها للرفع من درجة الولاء التنظيمي للعاملين.

وفيما يلي سنورد شكل يبين مظاهرة ضعف وقوة الولاء التنظيمي للعاملين.

شكل رقم 08: يبين مظاهر قوة وضعف الولاء التنظيمي للعاملين.



المصدر: من إعداد الباحثة.

ثامنا/ آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة والعاملين

1/على المؤسسة:

للولاء التنظيمي أثر كبير على الأداء الكلي للمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل، وكلاهما يؤثر على إنتاجية العامل وأدائه، أي على الأداء الكلي للمؤسسة، وتأثير الولاء لا يقتصر على معدل الإنتاجية فقط بل كذلك على مستوى التكاليف فالغياب ومعدل دوران العمل يكلف المؤسسة مبالغ كبيرة، مما يسبب خسائر للمؤسسة قد تكون هذه الخسائر:

مباشرة: مثل تكاليف ترك العمل، وما يندرج عليه من تكاليف توظيف وتدريب البديل، وكذلك خسارة الوقت في إجراءات التعيين والانتقاء الطويلة، وكذلك تكاليف المرحلة الانتقالية التي يتم فيها التأقلم مع غياب العامل المتمكن من العمل وانتقال مسؤوليته إلى موظف جديد.

غير مباشرة: مثل خسائر في الإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل وانخفاض مستوى الأداء وتكاليف ساعات العمل الإضافية.

ويذهب Michel le seac'h في تحليله إلى أبعد من ذلك حيث بين في كتابه l'effet loyaute' إذ قال: الولاء التنظيمي يزيد من تنافسية المؤسسة عن طريق كسب وفاء زبائنها لها، فالعامل ذو الولاء المرتفع يسوق هذا الإحساس للزبون فيصبح الزبون وفي للمؤسسة لأنه يرتاح بالتعامل مع الأشخاص الذين يثق فيهم واعتاد على التعامل معهم[1].

ومنه فالولاء التنظيمي إذا توفر في المؤسسة فإن ذلك يزيد من قدرتها على الإبداع والاستمرارية والمنافسة، فهو يخلق نوع من الانسجام بين الوظائف والأدوار ومختلف المصالح المتواجدة بالمؤسسة الواحدة، فيصبح جميع العاملون بالمؤسسة بمثابة جسد واحد يسعى إلى تحقيق الأهداف العامة التي تخدم مصلحة العامة بصفة أساسية.

وعند الحديث عن الولاء التنظيمي فإننا في حقيقة الأمر نتحدث عن استراتيجية هامة تسعى المنظمة لتحقيقها، لأنه سيزيد من أداء الفرد وبالتالي فالولاء التنظيمي يحقق ما يلي:

1/ انخفاض معدل دوران العمل وهذا الشيء جوهري للزيادة في الفعالية التنظيمية.

2/ تحقيق نسبة عالية من الفعالية التنظيمية وهذا ما يدخل في استراتيجية المنظمة، وهذا معناه أنها تحقق أهدافها المسطرة وتستطيع المنظمة بناء نظرة إستشرافية لأن كل المؤشرات تشجع على ذلك.

3/ عندما يكون هناك ولاء تنظيمي فهذا معناه أن المنظمة سوف تلقى صدى في المجتمع وخاصة من طرف طالبي العمل، فعندما تتحدث عن الموارد البشرية التي تعمل فيها بخير وحب فإنها تقوم بإشهار مجاني لهذه المنظمة، وهذا ما يشجع على استقطاب أفضل وأجود يد عاملة والتي تجد فيها الخبرة والكفاءة، وحتى هذه الموارد الجديدة تكون مهيأة لتقبل الثقافة التنظيمية لأنها قبل دخولها لهذه المنظمة قد تعلقت بها وأصبحت تملك جزء بسيط من الولاء لهذه المنظمة.

---

[1] منوبة مزوار: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي مع دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 01، العدد 01، 2013، ص137/136.

4/ بواسطة الولاء نصنع معنى المواطنة التنظيمية، وهذا شيء مهم حتى نصنع منظمات مثل المنظمات اليابانية التي تمتاز بتقديس العمل وإتقانه.

5/ عن طريق الولاء التنظيمي تستطيع المنظمة تحقيق أهداف تفوق نسبتها الموضوعة في الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة وبالتالي تتخطى التوقعات، وتصبح المنظمة تحقق الفعالية التنظيمية التي تفوق التصورات.

6/ من النتائج المهمة التي سوف تستفيد منها المنظمة، خاصة ونحن نعلم أنها في وسط تنافسي فإنها تضمن عدم تسرب أسرار المنظمة إلى منظمات أخرى منافسة، وبالتالي تفرض وجودها ومكانتها في المجتمع[1].

2/ على العاملين:

وتنقسم إلى قسمين، الأول في نطاق العمل (على المستوى الداخلي)، أما الثاني خارج نطاق العمل:

أ/ القسم الأول: يتمثل في انعكاسات الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدا في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقية وتقدما في المراتب الوظيفية، كذلك يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أنها ستكافئه على ولائه وإخلاصه.

ب/ القسم الثاني: يتمثل في انعكاس الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتتمثل هذه التأثيرات في نوعين هما:

- **التأثيرات الايجابية:** الولاء التنظيمي هنا يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضا الفرد الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطوير الولاء التنظيمي في المراحل الأولى من التوظيف.

فالفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يحظى بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل (المحيط الخارجي)، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.

- **التأثيرات السلبية:** الولاء التنظيمي في هذه الحالة يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل، ولا يترك وقت للنشاطات خارج العمل، هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين، بالإضافة إلى ذلك

---

[1] ترمول محمد لطفي: الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية، المجلد01، العدد12، 2020، ص 218/217.

فإن العمل وهمومه تسيطر عليه خارج أوقات العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير والانشغال بعمله، وهذا يؤدي إلى نتائج سلبية كالإجهاد[1].

نستنتج أن الولاء التنظيمي كما له تأثيرات وانعكاسات ايجابية بالنسبة للفرد فقد تكون له تأثيرات سلبية كذلك، فالأفراد الذين يولون ولاء كبير ومطلق للمؤسسة التي يعملون بها، سيبذلون جهدا مضاعفا لنجاحها وبالتالي يكونون عرضة للإرهاق البدني، كما أنهم سيواجهون صعوبات كبيرة في التأقلم مع الحياة الشخصية في مرحلة التقاعد، وإذا كانت المؤسسة التي يعملون لصالحها تعتمد على قيم معينة وحريصة عليها، نجدهم يتعاملون بها حتى خارج المؤسسة ويحاولون فرضها على من هم من حولهم أيضا، ويصبحون غير راضين على الأشخاص الذين يتبنون قيم أخرى، فيواجهون صعوبة في التعامل مع أفراد مجتمعهم.

ولقد بينت الباحثة زنيني فريدة مجموعة من النتائج المترتبة عن تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين نوردها فيما يلي:

1/ شعور العاملين بالروح المعنوية العالية:

لقد بينت الدراسات بأن للولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق أهداف المنظمة.

2/ الحد من التسرب الوظيفي: يعد التسرب الوظيفي أي ترك العمال للعمل بالمنظمة، ظاهرة تنظيمية خطيرة، فالتسرب الوظيفي يعني توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها، مما يكلف المؤسسة مبالغ طائلة منها تكلفة الإعلان عن عرض العمل، والاختيار والتعيين ومن ثم التدريب والإعداد، بالإضافة إلى أنه يعطل الأداء.

3/ الإنجاز المبدع: يرى كثير من الباحثين بأن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لمنظماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز، إذ يكون الفرد أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف المنظمة ويسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.[2]

من خلال ما أوردته الباحثة نجد أن للولاء التنظيمي انعكاس ايجابي على الروح المعنوية للعاملين، فالعامل بحاجة إلى الاعتبار المهني والتقدير، وله رغبة في تحقيق ذاته، والولاء يفتح له المجال أمام الإبداع التنظيمي

---

[1] بركة بلاغماس، خالد زحزاح: الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 07، 2016، ص50/49.

[2] زنيني فريدة: عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 08، 2012، ص172/171.

وإثبات الذات، مما يزيد من مكانته التنظيمية، وتقدير المؤسسة والقادة له جراء الجهد الذي يبذله لصالح المنظمة.

أما فيما يخص النتيجة الثانية المتمثلة في الحد من التسرب، فقد ركزت الباحثة على التكاليف المادية التي تسببها هذه الظاهرة، بحيث تسبب خسائر للمؤسسة، ومنه فالولاء التنظيمي يحد من هذه الظاهرة المرضية ويقضي عليها، وبالتالي فهذا يعود بالنفع على المؤسسة أكثر من العامل.

أما بالنسبة للعامل فإن التسرب المهني يعيق من تسلقه للهرم التنظيمي، والترقية المهنية، لأنه يسيء إلى مساره المهني، وللسيرة المهنية للعامل، فيقلل من احتمالية استقبال المؤسسات له، في حال أراد ترك العمل بالمؤسسة التي ينتمي إليها والعمل لصالح مؤسسة أخرى، كما يتسبب في الخصم من مرتبه الشهري، أما في حال توفر الولاء التنظيمي فإن العامل في غنى عن مثل هذه السلوكيات، التي تعبر عن الرفض والتذمر، وبالتالي يحافظ على سمعته المهنية، مما يكسبه العديد من الامتيازات والحوافز المادية والمعنوية.

أما الإنجاز المبدع، فهو يكسب العامل تقديرا جيدا من طرف قادته ومدرائه، الذين سيحسون بقيمته داخل المؤسسة، وبأهمية دوره، وما يقدمه من منافع للمؤسسة، فتتعزز ثقتهم به، فيمنحونه قدر أكبر من الحرية والمسؤولية، ويصبح كمرجعية مهنية هامة، وينال العامل بذلك المزيد من الحوافز وترتفع مكانته التنظيمية.

الفصل الثالث: العنف الرمزي في منظمات الأعمال

أولا/ تعريف العنف

ثانيا/ منظور سوسيو تنظيمي لمفهوم العنف الرمزي

ثالثا/ مظاهر وأشكال العنف الرمزي في منظمات الأعمال

رابعا/ العنف المجتمعي كامتداد للعنف التنظيمي

خامسا/ سبل مكافحة العنف الرمزي في بيئة العمل

أولا/ تعريف العنف:

يعرف العنف على أنه :" سلوك إيذائي باليد واللسان، بالفعل والكلمة في الحقل التصادمي مع الآخر، قوامه إنكار الآخر كقيمة تستحق الحياة والاحترام، ومرتكزه استبعاد الآخر عن حقل الصراع إما بخفضه إلى تابع، وإما بإبعاده خارج الحقل الاجتماعي، وإما بتصنيفه معنويا أو جسديا، وبالتالي فالعنف هو عدم الاعتراف بالآخر، رفضه وتحويله إلى الشيء المناسب للحاجة العنفية".[1]

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن الكاتب ميز بين نوعين أساسيين من العنف:

1/: عنف مادي.

2/: عنف معنوي وهو شكل من أشكال العنف الرمزي.

ويعرف العنف كذلك على أنه: " استخدام الضغط أو القوة استخداما غير مشروع أو غير مطابق للقانون من شأنه التأثير على إرادة الفرد، ومن هذا الضغط والقوة تنشأ الفوضى فلا يعترف الناس بشرعية الواجبات ما دامت الحقوق غير معترف بها فتنتشر العلاقات العدائية في المجتمع، وتنشأ مجموعة تكتلات تتفق على صيغة تفرض بها إرادتها على الأفراد والجماعات الأخرى فينصب عنفها على الأفراد، أو على الممتلكات قصد إخضاع السلطة أو الجماعات الأخرى وقد تجمع بين النوعين، وتتطور وتطغى فتصبح إرهابا".[2]

ومنه نستنتج أن العنف هو استخدام القوة بغير حق لسلب حق ليس محقوق، أو فرض أمر مكروه بالنسبة للفرد، وقد يكون مادي أم معنوي.

ويشير عبد العالي دبلة على أنه يمكن تحليل مفهوم العنف من خلال إشكاليتين:

- **المشكلة الهوبزية:** الإنسان ذئب لأخيه.
- **المشكلة الروسوية:** الإنسان طيب بطبعه والمجتمع هو المسئول عن نزوعه للعنف وإفساده، أي أن العنف نتيجة واقع اجتماعي، يؤول لبناء اجتماعي مفكك أو لغياب الدور وسوء فهم الوظيفة.[3]

ومن خلال هذا الطرح نستنتج أن العنف يحمل جانب اجتماعي، حيث يصبح مرتبط بالبيئة الاجتماعية التي عاش فيها الفرد، وكذا إلى طبيعة تنشئته الاجتماعية خاصة الأسرية باعتبار الأسرة أول مؤسسة تنقل

---

[1] / سموك علي: إشكالية العنف في المجتمع الجزائري من أجل مقاربة جزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 44.

[2] / محمد الزيود إسماعيل: علم الاجتماع، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 157.

[3] / دبلة عبد العالي: مدخل إلى التحليل السوسيولوجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 124.

القيم الاجتماعية للفرد، والمؤسسة الأولى للتنشئة الاجتماعية، فالطفل يخلق صفحة بيضاء والتربية التي ينشأ عليها تحدد سلوكياته فأغلب الأسر التي تمارس العنف فيما بينها مثل العنف اللفظي بين الأبناء، العنف الزوجي وغيرها عادة ما يكون أطفالها يميلون للعنف والعدوان في تعاملاتهم وتفاعلاتهم الاجتماعية.

ثانيا/ منظور سوسيو تنظيمي لمفهوم العنف الرمزي:

قدمت العديد من التعريفات للعنف الرمزي من أبرزها اعتباره أنه "العنف الذي يروج أو يمارس أو ينشر عن طريق الصور والرموز والإشارات من أجل السيطرة و إذلال واستغلال الآخرين والتي تتنافى مع ثقافة المجتمع وخصوصياته القيمية."[1]

ويعرف كذلك أنه حسب بيار بورديو: " عنف نائم خفي هادئ لا مرئي ولا محسوس حتى بالنسبة لضحاياه".[2]

ومنه فالعنف الرمزي مرتبط بمقاصد الفاعل وبمظاهر العنف التسلطي، فهو يتجسد في القدرة التي يمتلكها الفرد والتي تسمح له باستخدام طرق تعبيرية رمزية، تسبب نتائج نفسية وعقلية واجتماعية لدى المعنف أو المتعرض للعنف، حيث يشمل التعبير بطرق غير لفظية وتعبير إيمائي، مثل الامتناع عن النظر إلى الشخص الذي يكن له العداء أو النظر له بازدراء.[3]

ومنه فالعنف الرمزي هو من أخطر أنواع العنف التي قد يتعرض لها الإنسان إذ يتسبب في تدهور الحالة النفسية للشخص المعنف، كما يتسبب في فقدان الثقة بالذات، وعدم القدرة على المواجهة والتفاعل مع الآخرين بالارتياح، مما يجعل الفرد المعرض لهذا النوع من العنف يميل نحو الفردانية والانطواء على الذات وعدم الاحتكاك بالآخر، فبالرغم من أنه غير مرئي إلا أن نتائجه كارثية ووخيمة، إذ تمس بالشخصية الإنسانية وتجعلها هشة.

أما العنف الرمزي في بيئة العمل فيقصد به: مختلف الممارسات التي تطمس الهوية المهنية لدى العامل، وتشعره بعدم الانتماء داخل الجماعة التنظيمية التي يعمل معها، والأفعال التي تسلبه حقوقه المادية والمعنوية، خاصة في ظل صراع السلطة والمكانة القائم في المنظمات.

---

[1] / مسعد فتح الله، زرزورة عبيد: العنف الرمزي والتنشئة الاجتماعية- علاقة تأثير وإعادة إنتاج، مجلة رفوف، المجلد 1، العدد 01، 2023، ص 865.

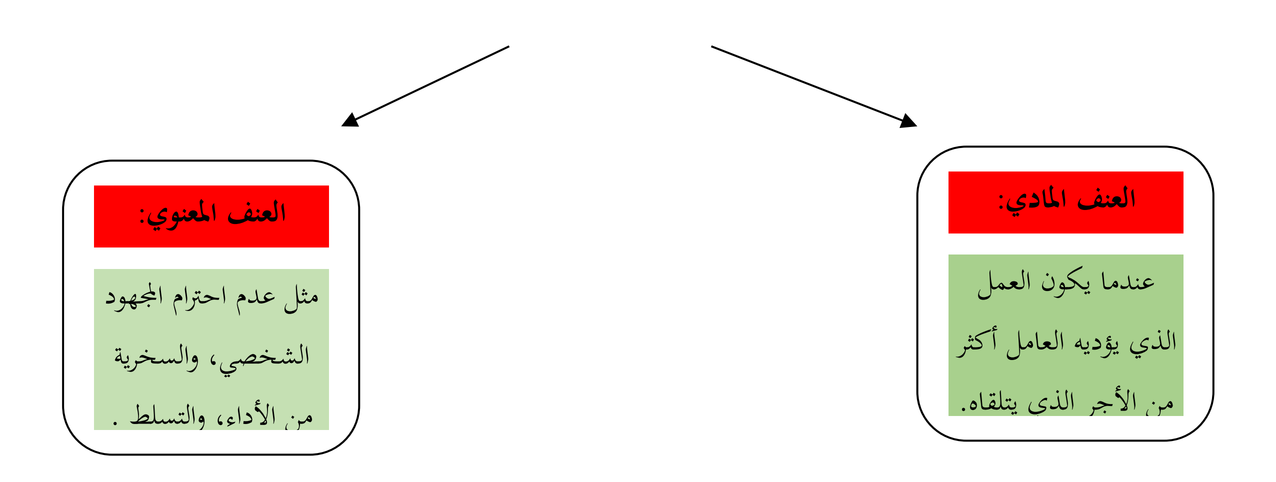
[2] / ميلودي محمد، وياحي فاطمة الزهراء: العنف الرمزي في رحاب الفضاء الافتراضي، مجلة أبعاد، المجلد 09، العدد 02، 2022،

[3] / زنانرة ريمة، وناسي سهام: العنف الرمزي والشباب الجزائري، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، المجلد 04، العدد01، 2021، ص 210.

وهو فعل منافي لعرف الأخلاق المهنية وقانونها، هدفه سلب الفرد حقه واستغلاله بكل الوسائل الممكنة، مع الإجحاف وعدم الاعتراف بأهمية دوره وضرورة تواجده مما يسبب له احتراق نفسي، واغتراب مهني عن منصبه وعن مؤسسته.

ونوضح أنواع العنف المهني في الشكل التالي:

شكل رقم 01: يبين أنواع العنف في بيئة العمل.



المصدر: من إعداد الباحثة.

يقر بيار بورديو: " ضمن تشكيلة اجتماعية محددة تدخل المرجعيات التي تطمح موضوعيا إلى الممارسة الشرعية لسلطة الفرض الرمزي والتي تسعى إلى احتكار الشرعية، في علاقة تنافس، أي تنعقد فيما بينها علاقات قوة وروابط رمزية تعبر من خلال بنيتها ووفق منطقها الخاص، عن ميزان القوى القائم بين الجماعات أو الطبقات".[1]

ومنه فالعنف الرمزي يقوم على سياسة الاحتكار في علاقات القوة ما يجعل العلاقات تقوم على أساس طبقي، آمر ومأمور، مخطط ومنفذ، حيث يكون العامل هنا هو المنفذ في حين المالك هو المخطط، والمالك هنا ليس شرطا أن يكون مالك لوسائل الإنتاج كما هو في النمط الرأسمالي الذي انتقده كارل ماركس بقوة على أساس أنه يخلق طبقتين:

- طبقة برجوازية: وهي الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج، والمستفيدة من الأرباح والإنتاج.
- طبقة البروليتاريا: وهي الطبقة العاملة التي تتولى مهمة الإنتاج دون الاستفادة من الأرباح المحققة.

[1] / بيير بورديو: العنف الرمزي، المركز الثقافي العربي، بيروت، لبنان، 1994، ص 27.

فالعنف الرمزي يتخطى علاقة المالك للوسائل إلى علاقة المالك للسلطة فصراع السلطة والرهان على نيل مكانة تنظيمية أعلى أصبح هدف شخصي يضاهي الهدف العام الذي أنشأ من أجله التنظيم، فمهما كان امتثال العامل لأهداف التنظيم قائم إلا أنه يبقى بصفة نسبية تكريسا لنمط العقلانية المحدودة.

ويشير ميشال كروزييه أنه: " لا تكون أهداف الفاعل داخل النسق واضحة إلا في حالات قليلة، وهي في غالب الأحيان أهداف غير متوافقة مع أهداف النسق الرسمي، والواقع، حيث أن الفاعل يرفض أن يعامل كوسيلة لخدمة أهداف يحددها المسيرون، ومنه فمهما كانت القوانين صارمة يبقى هناك هامش حرية.[1]

وفي ظل السعي والمنافسة على تحقيق الأهداف الخاصة ينشأ صراع القوى، القائم على تصميم مجموعة استراتيجيات دفاعية وهجومية بهدف بلوغ الأهداف الخاصة والحركة صعودا نحو قمة الهرم التنظيمي وامتلاك قوة وصلاحيات أكبر عن طريق استغلال:

- ✓ : المهارات والخبرات التي تميز العامل عن غيره.
- ✓ : امتلاك المعلومات وسرعة الوصول إليها.
- ✓ : قوة العلاقات مع المحيط الخارجي.

ومن خلال دراسة كروزييه نجد أنه قام بنقد النموذج الخالص للصراع من خلال مفهومه الأساسي الذي يقتضي حتمية تدمير الطرف الأضعف، حيث كشفت الدراسة على أن الرموز العامة للشرعية التي تخلقها القيم يتم تدعيمها وتقويتها بالإحساس المشترك بحرص كل جماعة بعدم تدمير إحداها الأخرى.[2]

ومن خلال هذا نستنتج أن الصراع حسب ميشال كروزييه ليس بالضرورة أن يحمل الجانب السلبي فالصراع التنظيمي له منحى إيجابي، حينما يخلق المنافسة والغيرة الإيجابية لهذا تتعمد بعض المنظمات الحديثة إثارته عمدا، لدفع العمال لتقديم الأفضل والتميز، لكن يجب أن يتم إثارة الصراع بطريقة يمكن التحكم فيه وتوجيهه، لأنه إذا خرج عن السيطرة يكون سلبي ومدمر، مما يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها، وقد فسر الصراع حسب نظريات التنظيم من خلال وجهتين أساسيتين:

1/: النظريات الكلاسيكية: نظرت للصراع نظرة سلبية من خلال كونه هدام ويثبط العمليات التنظيمية ويضعف من درجة الأداء، ويقلل من الفعالية ومنه يجب محاربته بشدة.

---

[1] / حديدان صبرينة: المدخل إلى نظريات التنظيم، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2020، ص 110.

[2] / اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994، ص 216.

2/: النظريات الحديثة: اعتبرت الصراع مصدر المنافسة والإبداع، وليس بالضرورة أن يحمل المعاني السلبية والقدحية، مما يوجب بإثارته وتفعيله في بعض الأحيان.

وتكمن العلاقة بين العنف والصراع كون أن الصراع إذا خرج عن السيطرة وتم استخدام فيه استراتيجيات وطرق غير مشروعة، فإنه يتحول إلى عنف ضد الطرف الثاني وهو المعنف.

ثالثا/ مظاهر وأشكال العنف الرمزي في منظمات الأعمال:

1/: الرقابة المفرطة: حيث تساهم في تناقص خصوصية العاملين وتشكل ضررا كبيرا عليهم وتحد من حرية العامل، وتجعل من حياته الشخصية سلعة اقتصادية.

2/: النقد السلبي: فالنقد المستمر يضعف الأداء ويساهم في الأذى النفسي وتحطيم الروح المعنوية للعاملين وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم.

3/: الصراخ: مما يسبب الخجل، وتدني احترام الذات، وانعدام الثقة في النفس والإحراج.[1]

4/: الزبونية: وهي شكل من أشكال الوساطة حيث يعتبر بيار بورديو أن استمرار الزبونية يعبر عن حالة سلبية حيث تسود قيم العقلنة الاقتصادية، بدل القيم الاجتماعية كالجود والشهامة والكرم والتكافل هي قيم لا معنى لها في المنظمات الرأسمالية الحديثة، لأنها تعبر عن فعل الوساطة بدافع دموي أو اجتماعي أو ثقافي، وهي قيم تناقض قيم المنفعة الاقتصادية في المجتمع الرأسمالي.[2]

ومنه نستنتج أن العالم الحديث هو عالم قائم على أساس العقلنة، بعيدا عن المشاعر والعواطف خاصة القرابية، فكلما ارتبط المسير في بيئة العمل بعواطفه وغلبت عليه في عملية اتخاذ القرارات، كلما انعكس ذلك سلبا على المؤسسة، لأن القرارات تعبر عن مجموعة بدائل متاحة يتم المفاضلة بينها على أساس اختيار الأنسب، والاختيار هنا يكون بالتفكير الذهني أي على أساس عقلي، أما عندما تكون المفضلة مرتبطة بما نحسه ونشعر به فإن الاختيار لا يكون على أساس الكفاءة وبالتالي لا يكون القرار الأنسب في أغلب الأحيان مما يهدد المنظمة، فالمجتمعات الحديثة أصبحت تسير بنظام الأولويات وهو نظام كرسه المذهب البرغماتي، حيث يرتب الإنسان أولوياته بمنطق الفكر والعقلنة، بعيدا عن نظام العلاقات العامة وعلاقات الروابط الدموية، والجيرة، والقرابة وغيرها.

وهذه قيم المجتمعات الرأسمالية التي ضعفت بها القيم الإنسانية.

---

[1] / عدنان الشوابكة عرين: أثر سلوكيات التنمر في مكان العمل على دوران العمل التطوعي، رسالة للحصول على درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، 2019، ص 28/27.

[2] / قاسيمي ناصر: سوسيولوجيا المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 197/196.

ومنه يشير بيار بورديو إلى أن "العقلنة هي مفهوم وممارسة تتم عن طريق التنشئة الاجتماعية بطريقة متدرجة ومنسجمة مع النسق الاجتماعي الذي يسير في نفس المسار من مرحلة لأخرى.[1]

فالزبونية من أهم أشكال العنف بالمنظمات حيث فيها نوع من التمييز والمفاضلة بين العمال من حيث ما تحمله من معاني سلبية تعبر عن الفساد الإداري.

5/: الصمت التنظيمي: ويعبر عن إدراكات الفئات الفاعلة للعناصر الموقفية " ثقافة البيئة المنظمية السلبية" حيث يعزف العاملين عن التعبير عن نتائج تقييمهم الوجداني والإدراكي والسلوكي للمواقف التنظيمية، ومن أهم مظاهر البنى التنظيمية لسلبية ما يلي:

- : سياسة تكميم الأفواه، منح الشكوة والاستغاثات.
- : فرض جزاءات وعقوبات والحرمان من الحصول على الامتيازات كالترقية لكل من تسول له نفسه التذمر عن الأوضاع.
- :انعدام العدالة وضعف الثقة بين العاملين.[2]

فالصمت التنظيمي هو نتيجة سياسة التخويف والترهيب، حيث يشعر العامل بعدم الأمن الوظيفي في حال إبداء الرأي والتعبير عن رفض الأوضاع، مما يجعله يصمت عن المخالفات التي يكابدها مجبرا لا مخيرا، وهذا ما يسبب حالة من الاغتراب المهني لدى العامل.

06/: الاستخفاف: ويعرف "بأنه اعتداء منسق من قبل الآخرين على فرد من أفراد المنظمة، مما يؤثر بصورة سلبية على شخصية العامل وعلى الكفاءة الإنتاجية له والتقليل من شأنه ومن قيمته الاجتماعية وهو نمط من السلوك المدمر بدنيا ونفسيا"[3]

4/: الاستبداد المهني: ويعني ممارسة القوة بغير وجه حق، واستغلال العامل بدنيا وفكريا واستهلاكه معنويا، مما يجعله شخصا ضعيفا قابلا للانقياد ويفقد روح المنافسة وحب تولي المسؤولية.

بخس الأجور: ويكون ذلك عندما يتم تكليف العامل بأعمال لا تتناسب مع ما يتلقاه من أجر، فالأجر هو حق وتحفيز مادي في آن واحد، وإذا شعر العامل أن ما يؤديه من عمل أقل مما يستحق فإنه سيتقاعس عن

---

[1] / قاسيمي ناصر: سوسيولوجيا المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 198.

[2] / بلوم أسمهان: التنظيم الحديث للمؤسسة، أدليس بلزمة للنشر والترجمة، باتنة، الجزائر، 2020، ص 41/ 42.

[3] / حمدي أحمد عمر علي، وفاء محمد علي محمد: التنمر في بيئة العمل والإنغماس الوظيفي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 01، العدد 10، 2021، ص 105.

أداء واجبه من جهة، ويحس بالاغتراب والظلم والإكراه في العمل من جهة أخرى، لأنه قد يصادف المنتج الذي ساهم في صنعه ولا يستطيع أن يشتريه مما يسبب له صدام واغتراب نفسي.

رابعا/ العنف المجتمعي كامتداد للعنف التنظيمي:

يعد العنف ظاهرة اجتماعية تؤرق المجتمعات حيث تسعى هذه الأخيرة لمكافحتها بكل السبل، وهو امتداد لواقع اجتماعي يعيشه الفرد، وينتقل إليه عن طريق العديد من العمليات التفاعلية مع المحيط الاجتماعي وعن طريق عملية التنشئة الاجتماعية، بمؤسساتها المختلفة كالأسرة، جماعة الرفاق، المسجد، المدرسة وغيرها، فعن طريق التنشئة الاجتماعية " يتعلم الفرد القواعد الاجتماعية والقيم، وتتكون لديه شخصية اجتماعية من خلال تعلمه مختلف الأدوار التي يطالب بها، والعديد من قواعد التنظيم التي يتعامل بها مع المجتمع".[1]

ومنه نجد أن التنشئة الاجتماعية هي آلية الضبط الأولى التي تعمل على اندماج الفرد ضمن الجماعة وضبطه اجتماعيا، فهي عبارة عن مجموعة العمليات المستمرة طوال حياة الفرد، ولا تتوقف عند مرحلة عمرية معينة، فعن طريقها يكتسب الفرد القيم والمعايير الأساسية التي تحدد وتبني نمط شخصيته، وتوجه اهتماماته نحو مواضيع دون غيرها، وتعد المرجعية الأولى لسلوكياته، وإذا حدث أي خلل على مستوى تنشئة الفرد فإن ذلك ينعكس بشكل أو بآخر على قراراته وسلوكياته، حيث أن عملية التصرف والقيام بأي سلوك هي في حد ذاتها عبارة عن قرار، يتخذه الفرد في موقف معين قبل أن يصدر منه السلوك الذي قام به، وإذا تربى الفرد وعاش في وسط عنيف فإنه يكتسب ذلك تلقائيا فإما أن يكون هو الشخص المسبب للعنف والعنيف، وإما يكون أكثر قابلية للعنف ويكون المعنف، ويتعرض الفرد للعنف من عدة مصادر منها:

- عنف الزوج ضد زوجته خاصة أمام الأبناء.
- عنف الآباء على الأبناء والاعتقاد أن العنف أداة التربية.
- عنف الأبناء ضد بعضهم البعض.
- عنف جماعة الرفاق والتنمر على الشخص المعنف.
- عنف المعلم الذي يمارسه على التلاميذ.

وهناك العديد من المصادر الأخرى للعنف التي تؤثر على الفرد وقيمه، ومن خلال عملية التنشئة يتكون لدى الإنسان العديد من القيم الثقافية والتي هي بمثابة " تعبير عن خصوصية الفرد والمجتمع وهويته،

[1] / هرندي كريمة: مؤسسات التنشئة الاجتماعية بين الأساليب والعوائد: العائلة والمدرسة، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 02، العدد 09، 2020، ص 106.

فالثقافة هي المعبر الأصلي عن الخصوصية التاريخية لأمة من الأمم، ونظرة هذه الأمة إلى الحياة والكون والموت والإنسان، ومهامه وقدراته وحدوده وما يجب أن يعمل ومالا ينبغي" [1]

ومن خلال هذا نستنتج أن القيم الثقافية هي قيم خاصة بجماعة دون غيرها، ومجتمع دون غيره، أي أنها ليست عامة وموحدة، وبالتالي فكلما كانت القيم الثقافية مترسخة على أساس العنف والممارسات العدوانية والنفاق الاجتماعي والأنانية، كلما اتجهت سلوكيات الفرد نحو العنف.

ومن الصعب جدا تغيير القيم التي اعتاد عليها الفرد وامتلكها وهو في سن مبكرة، على أساس أنها معيار الأخلاق والضبط، واستبدالها بأخرى غريبة وغير معتاد عنها، وهنا نحن نقول من الصعب وليس مستحيل فالقيم قابلة للتغيير لكن هناك صعوبة في ذلك، وتتعلق أيضا بطبيعة موضوع القيمة التي نريد تغييرها وقيمتها بالنسبة للفرد، فهناك بعض القيم يرفض الفرد نهائيا النقاش فيها والتشكيك بها مثل المواضيع الدينية.

وعند التحاق الفرد بالوظيفة وبداية مساره المهني، فهو مجبر على الانسجام والتوافق مع جماعة العمل التي ينتمي إليها، ويكون محمل ومشبع بمجموعة من القيم الثقافية التي جاء بها من البيئة الخارجية، وليس بالضرورة أن يكون جميع أعضاء فريقه يتعاملون ويؤمنون بنفس القيم، كون المؤسسة هي بناء كلي يضم مجموعة فاعلين يجمعهم هدف مشترك، والهدف ليس هو القيمة فلكل عامل بيئة خاصة جاء منها وترعرع فيها، وإذا كانت سلوكيات كل عامل نابعة من القيم الثقافية التي جاء منها فإن المؤسسة هنا تكون حقل للصراعات والتذمرات والتوترات المدمرة، فالاختلاف القيمي الثقافي يؤدي إلى نشوب العديد من المظاهر خاصة المتعلقة بالتصلب الفكري والدوغمائية، ومع كثرت الصراعات تفقد المؤسسة توازنها وتصبح معرضة للإفلاس والزوال.

وينتهج العامل في سبيل الدفاع عن قيمه الثقافية العديد من الطرق ولآليات التي تصل إلى ممارسة العنف في أغلب الأحيان، ففرض ثقافة فرد معين على أفراد آخرين هي في حد ذاتها عنف على الآخر يحمل مظاهر الاستبداد واستغلال الآخر وطمسه وهدم شخصيته.

ويشير معن خليل العمر على مثال تظاهرات الجماهير التي تعبر عن معتقداتها وتراثها في جموع غفيرة ضد الجماعات التي تختلف معها وتتقاطع وتتصارع حيث تعد شكل من أشكال العنف المؤسسي مثل تظاهرات البيض ضد الزنوج في المجتمع الأمريكي والتي تمثل عنفا مؤسسيا لأنه يصدر من جماهير غفيرة ضد هذه

[1] / شبيطة علي: القيم الثقافية في الأسرة وتعزيز الهوية الوطنية في ظل العولمة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 05، 2019، ص 84.

الجماعات التي تحاول التعبير عن موقفها ومعتقدها، فلا تجده أو تنظر إليه على أنه عنف بل تصرف يعكس ويبرر فعله متضمن موقف جماعيا وتوحدا فكريا وعرقيا وأخلاقيا.[1]

خامسا/ سبل مكافحة العنف الرمزي في بيئة العمل:

إن ظاهرة العنف الرمزي من أكثر الظواهر خطورة وأشدها أثرا على العامل والمؤسسة معا، مما يستوجب توحيد الجهود لمكافحتها والحد منها، ومن أهم طرق مكافحة العنف الرمزي التنظيمي ما يلي:

1/ اعتماد ميثاق أخلاقي يحدد سلوكيات العاملين ويمنع مختلف التجاوزات والاعتداء على حقوق الآخرين، وإتاحة فرصة الاطلاع عليه للجميع عن طريق تعليقه على الجدران مثلا.

2/ نشر القيم التنظيمية وتوحيدها بين العاملين.

3/ مرونة الإدارة وتسخيرها في خدمة العاملين تعزيزا للجانب الإنساني على اعتبار أن العامل ليس كائن اقتصادي فقط بل اجتماعي كذلك.

4/ وضع عقوبات صارمة في حق كل من يمارس العنف مهما كان نوع منصبه ومكانته.

5/ تعزيز مبادئ التعاون والتضامن لخلق روابط تنظيمية جيدة بين العاملين.

6/ العمل على منح العامل حقوقه كاملة دون نقصان.

7/ احترام جهد العامل واشعاره بأهمية دوره ومكانته في المؤسسة.

8/ عدم ابخاس العامل أجره وجعل الأجرة متناسبة مع الجهد الذي يبذله.

9/ عدم التمييز بين العاملين والقضاء على كل أشكال الفساد الإداري من رشوة ومحسوبية.

10/ إطلاع العامل على مختلف المعلومات المتعلقة بمنصبه وعدم احتكار المعلومة.

11/ مساعدة العامل على اثبات ذاته والتطوير من نفسه.

12/ تفعيل دور الأخصائي النفسي والاجتماعي في بيئة العمل.

---

[1] /العمر معن خليل: علم اجتماع العنف، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص219.

الفصل الرابع: التنمر الوظيفي

أولا/ تعريف التنمر الوظيفي

ثانيا/ عناصر التنمر

ثالثا/ أبعاد ودلالات التنمر في بيئة العمل

رابعا/ الآثار الناجمة عن التنمر الوظيفي

خامسا/ أهمية الضبط القيمي للحد من مخاطر التنمر الوظيفي

أولا/ تعريف التنمر الوظيفي: ويعرف أنه: " مجموعة من السلوكيات السلبية التي يتعرض لها العاملون في مكان العمل يشمل المضايقات، وعدم التحمل والإشراف السيئ والممارسات العقابية غير العادلة".[1]

ومنه فالتنمر يشمل مجموعة الأفعال والسلوكيات الغير حميدة التي تمارس اتجاه العامل داخل المؤسسة وتمس بشخصيته، ولها تأثير سلبي على حالته النفسية.

كما يعرف التنمر الوظيفي كذلك بأنه: " التخويف والإساءة العاطفية والنفسية وسوء المعاملة بشكل مستمر ومتكرر، ويكون له آثار عديدة مثل القلق والاكتئاب والتغيب وعدم الالتزام، ويؤثر على المدى البعيد على أدائهم وفعالية الإنجاز للعمل المطلوب"[2]

ومنه فالتنمر الوظيفي هو ظاهرة سلبية تنتشر في الوسط المهني عادة يمس الروح المعنوية بالدرجة الأولى ويتسبب في العديد من الأمراض المهنية كالاحتراق المهني، والاغتراب والانعزال الوظيفي وغيره، من المشكلات النفسية التي تنعكس سلبا على أداء العاملين.

ويعرفه إينارسين Einarsen وزملائه بأنه " كل سلوك ينطوي على الإساءة أو الاستبعاد الاجتماعي للعامل، أو التأثير سلبا على مهامه، ويعتبر السلوك الذي يحدث في مكان العمل تنمرا إذا تكرر حدوثه بشكل منتظم، واستمر لفترة معينة، مع عدم قدرة الضحية عن الدفاع على نفسها ضده، ويجب أن يكون التنمر واضحا ويشمل أنواع من السلوكيات الغير مرغوبة، تتراوح من السلوكيات البسيطة إلى المتطرفة".[3]

ومن خلال ما سبق نستنتج أن التنمر الوظيفي هو عبارة عن ذلك السلوك الذي يحمل المعاني السلبية والقدحية ضد الشخص المتنمر عليه، ويحث بصفة متكررة خلال مدة زمنية معينة، مما يسهم في استنزاف العامل نفسيا وعاطفيا فيتأثر بذلك أداء العامل وفعاليته، وتقل درجة تواصله مع الآخرين حيث يميل المتنمر عنهم عادة إلى العزلة، وتكون كذلك شخصيتهم أكثر هشاشة وضعفا.

ثانيا/ عناصر التنمر:

ويشمل التنمر العناصر التالية:

أ/ المتنمر: وهو الشخص القائم بفعل التنمر.

---

[1] / حمدي أحمد عمر علي، وفاء محمد علي محمد: مرجع سبق ذكره، ص 98.

[2] / نجلاء يسرى النشار، إلهام عبد الرؤوف السواح: التنمر الوظيفي في بيئة العمل وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية لربة الأسرة العاملة، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، المجلد 36، العدد01، 2020، ص6/5.

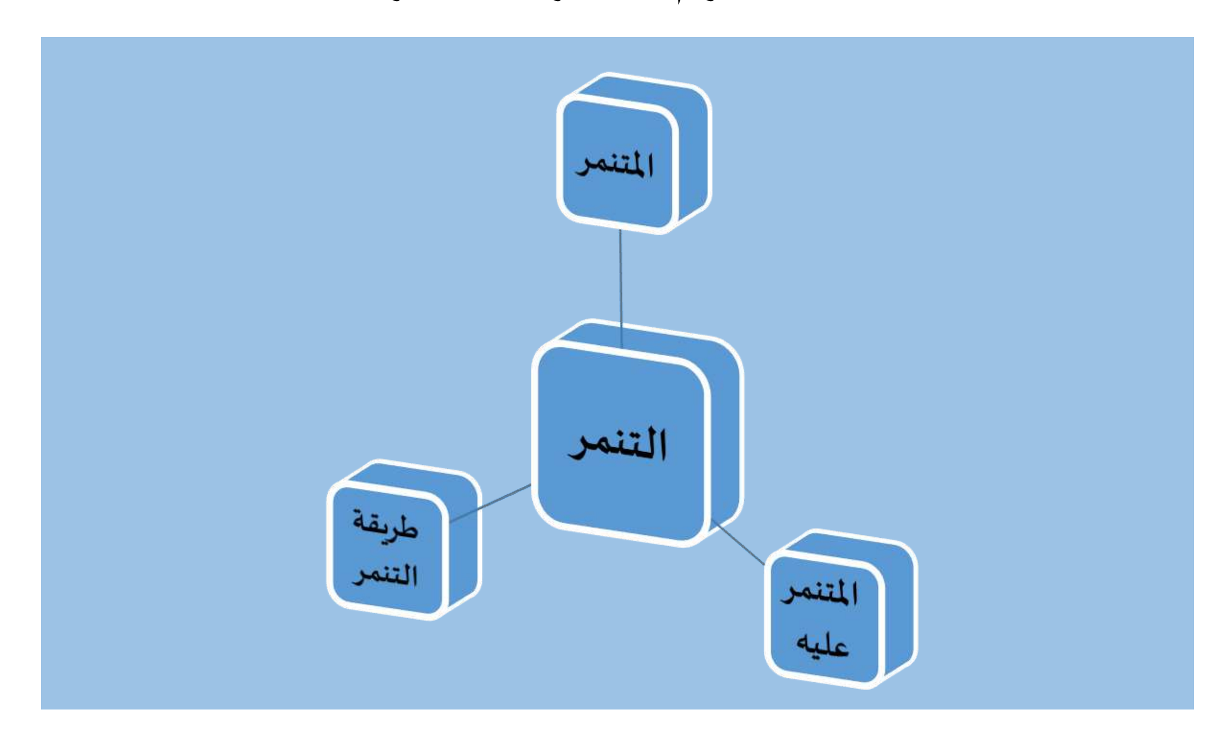
[3] / محمد حمزة أمين عبد الله: التنمر في بيئة العمل والرغبة في الانسحاب الوظيفي، مجلة كلية التربية، العدد 28، الجزء 04، 2022، ص211.

ب/ المتنمرعليه: وهو الشخص المتعرض لفعل التنمر.

ج/ طريقة التنمر: وتختلف حسب نوع فعل التنمر، وقد تكون لفظية أو جسدية، ظاهرة أو خفية.



شكل رقم : عناصرعملية التنمر



المصدر: من إعداد الباحثة.

ثالثا/ أبعاد ودلالات التنمرفي بيئة العمل:

تختلف وتتعدد أبعاد وأشكال التنمر في بيئة العمل، ورغم اختلاف هذه الأبعاد إلا أن تأثيرها على الحالة النفسية والصحية للعامل متقاربة تقريبا، وفيما يلي سنعرض أهم هذه الأبعاد:

1/: **الرقابة المفرطة**: حيث تساهم في تناقص خصوصية العاملين وتشكل ضررا كبيرا عليهم وتحد من حرية العامل، وتجعل من حياته الشخصية سلعة اقتصادية.

2/: **النقد المستمر**: فالنقد المستمر يضعف الأداء ويساهم في الأذى النفسي وتحطيم الروح المعنوية للعاملين وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم.

3/: **الصراخ:** مما يسبب الخجل، وتدني احترام الذات، وانعدام الثقة في النفس والإحراج.[1]

[1] / عدنان الشوابكة عرين: أثر سلوكيات التنمر في مكان العمل على دوران العمل التطوعي، رسالة للحصول على درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، 2019، ص 28/27.

ترتبط هذه الأبعاد الثلاثة بشخصية كل من الرئيس والمرؤوس، فعندما يكون المستوى العقلي والنضجي لدى الرئيس ضعيف، فإنه يغطي عن ذلك العجز بمجموعة من التصرفات كالصراخ والنقد الدائم لغرض تغطية العجز من جهة، وفرض السيطرة من جهة أخرى، وكلما كانت شخصية العامل ضعيفة يكون أكثر تأثرا واستسلاما لمثل هذه التصرفات.

ومن أهم أبعاد التنمر التنظيمي نجد أيضا:

4/: **الاستبداد المهني:** ويعني ممارسة القوة بغير وجه حق، واستغلال العامل بدنيا وفكريا واستهلاكه معنويا، مما يجعله شخصا ضعيفا قابلا للانقياد ويفقد روح المنافسة وحب تولي المسؤولية.

رابعا/ الآثار الناجمة عن التنمر الوظيفي:

يعد التنمر من المظاهر السلبية التي تؤدي إلى تغذية رجعية سلبية على الفرد والمنظمة معا، ومن أهم الآثار التي يخلفها التنمر في العمل ما يلي:

1/ آثار نفسية: كالقلق والإرهاق والملل، انخفاض جودة الحياة الوظيفية، تدني احترام الذات، فقدان القدرة على التركيز، العجز...إلخ.

2/ آثار اجتماعية: مثل سوء التكيف الاجتماعي، العزلة الاجتماعية.

3/ آثار مهنية: مثل انخفاض الرضا الوظيفي، ميل لترك الوظيفة، فقدان الالتزام المهني.

4/ آثار صحية: مثل خطر الإصابة بمرض السكري، اضطرابات النوم، الإجهاد، إصابات العضلات والعظام، الصداع النصفي، وأمراض القلب والأوعية الدموية، التعب المزمن.[1]

ومنه نجد أن التنمر التنظيمي يسبب ما يلي:

أ/: انعكاسات التنمر على العامل المتنمر عليه:

-فقدان الشخصية والثقة في النفس.

-الانطوائية وعدم التفاعل مع الآخرين.

-عدم تكوين علاقات زمالة والاتجاه نحو الفردانية في العمل، مع عدم التجاوب للعمل كفريق.

-انخفاض الروح المعنوية.

[1] / ملال خديجة وآخرون: التنمر الوظيفي في القطاع الصحي، مجلة المعيار، المجلد 01، العدد 13، 2022، ص 24.

-عدم المبادرة والمبادأة.

-تجنب الآخرين والاكتفاء بالتعاملات الرسمية فقط.

-إرهاق بدني ونفسي.

-الشعور بالاغتراب المهني والبعد عن الوظيفة.

-أكثر قابلية للاستلاب.

-العامل المتنمر عليه أكثر عرضة للأمراض النفسية كالاحتراق المهني.

_ضعف درجة الأداء.

ب/: انعكاسات التنمر على المؤسسة.

-كثرة التذمرات في الوسط المهني.

-انخفاض الإنتاجية ونقص الجودة.

-التأخر في المهام.

-عدم احترام القواعد من طرف العاملين.

-كثرت الصراعات المهنية.

-كثرة الشكاوي ومضيعة الوقت.

-التغيب المهني.

-فقدان التوازن وضعف بعض الأطراف (المتعرضين للتنمر)، يؤدي إلى ضعف في المؤسسة ككل، بصفتهم جزء أساسي من البناء الكلي.

خامسا/ أهمية الضبط القيمي للحد من مخاطر التنمر المهني:

يشكل التنمر المهني من أخطر المظاهر التي تهدد الأمن والاستقرار الوظيفي للعامل، وهو سلوك سيء يبدر من طرف شخص أو مجموعة أشخاص اتجاه شخص آخر أو مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة الواحدة، وعادة ما يكون بسبب الغيرة أو التعالي بالمكانة، ونظرا لآثاره السلبية وجب على كل مؤسسة أن تحاربه وتسعى للحد منه

ومن بين أهم ما يجب أن تسعى إليه المؤسسة، خلق رابط ونسق موحد ضمن ثقافة تنظيمية مشتركة، تعمل على تحقيق الوظائف التالية:

-تحديد هوية المؤسسة وأعلامها لجميع الأعضاء حيث يساهم في خلق العادات والقيم وإدراك الأفراد لهذه المعاني التي تساعد على تنمية الشعور بالهدف.

-ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم.

-توحيد السلوك في ضوء تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

يجب تدعيم وتقوية المنطلقات الوظائفية للثقافة التنظيمية، كقوالب بنائية كفيلة بزيادة الفعالية التنظيمية، الترابط الاجتماعي، جماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ التي تهيكل الفعالية الأدائية، الرضا الوظيفي والاستقرار المهني وتدحض في طياتها المنهجية والتنظيمية كل آليات الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالاكتئاب واللامبالاة.[1]

ونجاح المؤسسة في تجسيد وظائف الثقافة التنظيمية على أرض الواقع يسهم في الحد من التنمر التنظيمي، فعملية ضبط القيم ضرورة حتمية لا بد منها، ولقد دعت إليها مختلف نظريات التنظيم، التي آمن أن الضبط المهني وظيفة هامة لضمان التوازن، زمن بين أهم الذين تحدثوا عن مسألة الضبط نجد سايمون، فقد بدأت أفكاره من خلال انتقاده للنظريات الكلاسيكية، الذين نددوا بتطبيق العقلانية بصفة مطلقة، وانحصار محدوديتها في الإدارة العليا، وبالتالي تكريس للفكر الرأسمالي الذي يتبنى نظام العقاب والرقابة من أجل تحقيق الضبط، في حين يعتبر سيمون أن الأسلوب الأفضل للضبط هو احترام العقلانيات الفردية، ودفعها للمشاركة في تحديد الأهداف والقرارات، في حين يرى كروزييه،أنه توجد إمكانية لتحقيق الضبط الذاتي، من خلال سعي الإدارة العليا إلى مراعاة المصالح والأهداف الفردية وصناعة التوافق بينها وبين الأهداف التنظيمية، وذلك حتى لا يحتاج الأفراد إلى استغلال سلطاتهم، ومن ثم يكونون سببا في إعاقة تحقيق الضبط والانحراف عن الأهداف التنظيمية.[2]

ومنه نستنتج أن النظريات الكلاسيكية في الفكر التنظيمي أوجبت أنه على الإدارة العليا التكفل بوضع مجموعة المعايير التي تشكل الثقافة التنظيمية الواجب إتباعها، وعلى العاملين الامتثال لها دون معارضة، أي أن الثقافة هنا تكون في شكل أوامر وتعليمات، في حين النظريات الكلاسيكية ترى أن عملية الضبط

---

[1] / مصطفى عوفي، اسمهان بلوم: الاختلاف القيمي بين الجماعات المهنية، مجلة الباحث الاجتماعي، المجلد 11، العدد 1، 2015، ص 196.

[2] / محمدي عبد القادر: فلسفة الضبط في الفكر التنظيمي، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 02، العدد07، 2022، ص 1225/1224.

القيمي يجب أن تكون بالمشاركة والتعاون، فمساهمة العاملين في صنع القيم التنظيمية، يجعلهم أكثر ولاء لها.

وكلما كان هناك توحد وامتثال لعملية الضبط القيمي نقصت مظاهر الصراع والتنمر، فالمشاركة توحد وجهات النظر وتقضي على نظام المفاضلات، والتعاون بين الأفراد يقوي الروابط التنظيمية، ويغلق المجال أمام الجدال والتوترات السلبية.

وللحد من التنمر التنظيمي يجب على المؤسسة تحقيق ما يلي:

-إيجاد بيئة عمل آمنة تمكن من الحد من انتشار ظاهرة التنمر بأشكاله.

-تطوير مهارات الموظفين وتطوير شخصيتهم وتحفيزهم للعمل.

-توعية الموظفين بمفهوم التنمر في بيئة العمل وآثاره السلبية .

-تطبيق سياسة عدم التهاون مع ظاهرة التنمر، وسن اللوائح والقوانين التي ترصد وتعاقب على ممارسة السلوك التنمري.

-القيام بالعديد من الدراسات المستمرة على الصعيد الإداري والنفسي حول ممارسة سلوك التنمر في بيئة العمل.[1]

[1] / صيتة بنت منديل المنديل وآخرون: السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل، المجلد 02، العدد 09، 2018، ص 90/89.

الفصل الخامس: رقمنة الوظائف

أولا/ الرقمنة ورقمنة الوظائف

ثانيا/ أسباب التحول نحو رقمنة الوظائف

ثالثا/ مخاطر رقمنة الوظائف

رابعا/ واقع رقمنة الوظائف في الدولة الجزائرية

خامسا/ رقمنة المدرسة الجزائرية "أنموذجا"

أولا/ الرقمنة ورقمنة الوظائف:

الرقمنة هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك لأجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني وفي سياق نظم المعلومات، عادة ما تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص المطبوعة أو الصور سواء كانت صور فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط... إلى إشارات ثنائية باستخدام نوع من أجهزة الماسح الضوئي التي تسمح بعرض نتيجة ذلك على شاشة الحاسب، ... ويرى تيري كاني أن الرقمنة هي عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها (كتب، دوريات، صور، تسجيلات صوتية ...) إلى شكل مقروء آليا.[1]

كما تعرف الرقمنة بأنها: " وسيلة تقنية لتخزين المعلومات من شكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي بالاعتماد على مجموعة في صيغة النظام الثنائي (0و1)، وتحتوي كل صيغة على قيم مستقلة عن بعضها البعض، وتعمل الرقمنة على تحويل الملفات التقليدية إلى ملفات إلكترونية"[2]

وقبل التطرق لتعريف رقمنة الوظائف نعرف أولا الوظيفة:

وتعرف الوظيفة بأنها: " العمل الأساسي المعتاد الذي يتقاضاه المرء ويحتاج في ممارسته إلى خبرة ومهارة، وهي من ناحية سوسيولوجية نمط من العلاقات الإنسانية تتفاعل مع خبرات نوعية متخصصة من العمل" [3]

إذا نستنتج من خلال ما سبق أن الوظيفة هي: الدور الذي يشغله الفاعل منذ بداية مساره الوظيفي والتحاقه للعمل بالمؤسسة التي ينتمي إليها، لتحقيق مجموعة من الاحتياجات المادية والمعنوية التي يحتاج إلى اشباعها مقابل تقديمه لمجموعة خدمات قد تتطلب جهد فكري أو عضلي.

كما عرفها أليوت بأنها: " ظاهرة اجتماعية يمكن ملاحظتها ووصفها وتحليل عناصرها، وتبين العوامل المختلفة التي تؤثر فيها وتعمل على نموها أو ذبولها، ويرى بأنها عمل يحتاج إلى مهارة وقواعد خاصة به"[4]

إذن فالوظيفة هي كل جهد فكري أو عضلي يقدمه الفرد داخل المؤسسة التي ينتمي إليها، مقابل حصوله على امتيازات مادية ومعنوية ترفع من مكانته الاجتماعية.

ومن خلال تعريفنا للرقمنة وللوظيفة نستخلص أن **رقمنة الوظائف** يقصد بها:

---

[1] / بهجة بومعرافي، بن تامر مريم: إشكالية معالجة الحروف العربية ضمن مشاريع الرقمنة بالمكتبات الرقمية، المؤتمر الدولي الخامس للغة العربية، الجزائر، ص 162/161.

[2] / سائدة عفونة، وسها جلاد: دور مديري المدارس والتربية في تطبيق سياسة رقمنة التعليم في المدارس، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 31، 2021، ص 480.

[3] / زمام نور الدين، حميدة جرو: المهنة في التراث السوسيولوجي وعوامل تغير مكانتها، دفاتر المخبر، المجلد 11، العدد 02، 2016، ص09.

[4] / المرجع السابق: ص 08.

تغيير دور العامل من النمط التقليدي إلى النمط الحديث عن طريق تمكينه من أداء مهامه، عبر مختلف الوسائل الرقمية التي تساهم في اختصاره للوقت والجهد.

كما تشير رقمنة الوظائف إلى استخدام التكنولوجية الرقمية والتطبيقات والبرامج الذكية في مختلف التعاملات المهنية بهدف تحسين العمليات في العمل، وبالتالي القضاء على الأداء الروتيني في العمل الذي يستغرق وقت طويل، مما يؤدي إلى شعور العامل بالملل والارهاق، والتنقل إلى القيام بمهام أكثر ابداعا ومهارة وذات جودة، مما يؤدي إلى حدوث تغييرات على بعض الوظائف التقليدية أو القيمة القيمة المضافة للرأس المال البشري.

ثانيا/ أسباب التحول نحو رقمنة الوظائف:

تشكل الثورة التكنولوجية العالية التي يعيشها العالم اليوم أحد الأسباب الرئيسية لنشر وتعميم عملية الرقمنة في جميع التفاعلات اليومية خاصة في ميدان العمل، ومن أهم الأسباب الدافعة إلى الاعتماد على رقمنة الوظائف ما يلي:

- تعزيز الوصول: من خلال التعرف على مجموعة من المستفيدين حيث من البديهي أن تركز مؤسسة خاصة على احتياجات محددة لتحديد الفئة المستهدفة، عكس المؤسسة العامة التي تلبي احتياجات فئة أوسع.
- تسهيل أشكال جديدة من الإتاحة والاستخدام: وذلك بهدف تعزيز استخدام مجموعة من المواد (الأرشيف، الخرائط، المخطوطات، الأعمال الفنية، الكتب النادرة) التي لا يمكن الاطلاع على نسختها الأصلية إلا من خلال زيادة المستودع، أو ما إذا كانت قد تعرضت للضرر وبالتالي الاطلاع عليها لترميم محتواها.
- الحفظ: خاصة للمواد المعرضة للضرر، وبالتالي إنشاء نسخ احتياطية عبر وسيط يحفظ هذه المواد مدة طويلة.[1]

من خلال ما سبق يتضح لنا أن أسباب اللجوء إلى رقمنة الوظائف ترجع في المقام الأول إلى أهمية الرقمنة في حد ذاتها، لما تحققه من جودة في العمل بالإضافة إلى:

- السرعة في الأداء.
- اختصار الجهد.

---

[1] / بريزة بوزعيب: الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص73/72.

- الوصول السريع للمعلومات وتسهيل العمليات المهنية التي يؤديها العامل.
- تحقيق أكبر تغطية ممكنة في وقت قصير.
- التوسع في ميدان السوق، واللجوء إلى السوق الافتراضي للمنتج أو الخدمة.
- تضمن الرقمنة سهولة الاحتكاك مع الجمهور الخارجي وبالتالي ضمان الحصول على التغذية الراجعة، التي تستفيد منها المؤسسة في وضع الخطط التطويرية والمستقبلية.
- يضمن التحول نحو رقمنة الوظائف زيادة الكفاءة وكذا الحصول على قوى عاملة متطورة قادرة على استيعاب التغيرات الحاصلة في العمل وأكثر قدرة على التكيف معها، لضمان عدم مقاومة التغيير بل اعتباره فرصة لتحقيق الذات والانجاز.
- تساعد رقمنة الوظائف على الانفتاح على عالم الشغل وبالتالي توفير مناصب عمل جديدة توازن بين كل من العرض والطلب.
- تساعد رقمنة الوظائف على تطوير أداء العامل من جهة، وتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية لصالح المؤسسة من جهة أخرى.

ثالثا/ مخاطر التحول نحو رقمنة الوظائف:

رغم الأهمية القصوى التي تحتلها الرقمنة على مستوى المؤسسات والوظائف إلى أن الاستخدام المتنامي لها والمتسارع يشكل في حد ذاته خطورة كبيرة يجب أخذها بعين الاعتبار حتى لا نقف موقف الحسرة والخسارة ومن أهم مخاطر التحول الرقمي ما يلي:

1/ مخاطر عدم القدرة على الاستيعاب: حيث أن التطبيقات الرقمية تسري وفق متتالية هندسية، في حين تدريب العاملين وتحسين قدرتهم على استخدام هذه التطبيقات يسري وفق متتالية حسابية، ما يلزم العامل ببذل جهد مضاعف حتى يستطيع البقاء ضمن وظيفته ويقدر على أداء مهامه في زمن السرعة.

2/ مخاطر تهديد المكانة: حيث يرى البعض أن التوجه نحو رقمنة الوظائف والاسراف في ذلك قد يشكل تهديد لمكانة العامل داخل المؤسسة، إذ يمكن أن تحل الآلة محل الإنسان، خاصة مع بروز الذكاء الاصطناعي وما يمتلكه من قدرات تنافس البشر.

3/ مخاطر زيادة الفجوة: وخاصة بين المؤسسات المنافسة إذ قد تتفاوت نسبة رقمنة الوظائف بين المؤسسات ما يصعب عملية المنافسة ويرفع من درجة التفاوت.

ولقد أورد بوعمامة عبد الرحمان وشنيني حسين بعض مخاطر التحول نحو الرقمنة نوجزها في:

- السيطرة العالمية على المعلومات فهي قد تكون ملازمة للمؤسسات التي تحكم المجتمعات المشتغلة بالعلم والتكنولوجيا العالمية.
- أمن البيانات: حيث تساعد التكنولوجيا في جمع مجموعات كبيرة من البيانات وبعضها قد يكون سري وخاص يتعلق بالأفراد أو المنظمة، وقد تواجه هذه الأخيرة صعوبة في الحفاظ على أمن هذه البيانات.
- القرصنة: ويستهدف المهاجمون (القراصنة) المؤسسات كبيرها وصغيرها، لهذا يجب تكثيف الجهود لمحاربة الجريمة السيبيرانية والحد من مخاطرها.[1]

رابعا/ واقع رقمنة الوظائف في الدولة الجزائرية:

تبذل الدولة الجزائرية جهود جبارة في سبيل رقمنة الوظائف وتقديم تسهيلات للموظف لأداء مهامه بسرعة ودقة عالية، وهي تحاول بذلك مواكبة الدول السباقة لهذا المجال والتي تعد من الدول المتطورة ومن أهم المؤسسات التي حاولت الدولة الجزائرية تطبيق الرقمنة فيها نذكر:

- البلديات: خاصة في المصالح البيومترية مثل بطاقات التعريف الوطنية، جواز السفر...إلخ.
- المحاكم: حيث أصبح المواطن يستطيع الحصول على شهادة السوابق العدلية من خلال تقديم طلب من منزله ولا يحتاج إلى التنقل.
- قطاع التربية والتعليم العالي: كالتواصل مع أولياء التلاميذ، وكذلك تدريس مقاييس في الجامعة عن بعد وعمليات التسجيل الجامعي وغيرها.

كل هذه التحولات تثبت جدية السعي إلى التحول نحو المجال الرقمي، لكن التغيير يصاحبه العديد من الصعوبات منها عدم أهلية العاملين بمختلف القطاعات لاستخدام البرمجيات والمنصات الرقمية، مما يصعب من عملية الانصياع نحو التغيير بل وتظهر مقاومة لذلك، كما لا ننسى الأخطاء العديدة في الخدمات المقدمة مما يسبب تذمر الفئات المتلقية للخدمة، لكن الأمر الجيد هو تلاشي طوابير المستخدمين في المؤسسات والتي تسبب فوضى، وتعيق العاملين عن تأدية مهامهم بسهولة.

وحسب ما بينه مؤشر الاقتصاد العربي الرقمي فقد تم تقسيم الدول العربية لسنة 2020 إلى ثلاثة مجموعات:

المجموعة الأولى: دول متقدمة وبلغت مستوى عالي من التطور في المجال الرقمي مثل: السعودية، الامارات.

---

[1] / عبد الرحمان بوعمامة، وحسين شنيني: التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتحديات، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 23، العدد 01، 2023، ص 57/56.

المجموعة الثانية: دول واعدة رقميا وقطعت أشواطا مهمة في مجال التحول الرقمي مثل الجزائر، مصر، الأردن.

المجموعة الثالثة: دول تحتاج إلى تنشيط رقمي وبذل المزيد من الاستثمارات لتعظيم قدراتها الرقمية مثل العراق، سوريا، السودان، اليمن.[1]

إن عملية التحول الرقمي بقدر ما تحتاج إلى التكنولوجيا الحديثة، تحتاج أكثر إلى إعادة بناء نظام قيمي مجتمعي منظمي جديد، يوحد العلاقات الاجتماعية المهنية ويجمع المكاتب الإدارية أكثر مما يفرقها، فالرقمنة لا تعني الانطواء والانعزال وانعدام التواصل المباشر كما يعتقد الكثيرون، بل هي أداة لمحاربة الفساد الإداري والمجتمعي الذي نهش كيان الدولة لسنوات عديدة، ومحاولة لإصحاء الضمير الجمعي المهني لدى العامل، فوظيفة المؤسسات مشخصة بإداراتها ليست سهلة لأن خلق قيم جديدة ونشرها وتعزيزها هو تحدي كبير نجاحه يعني نجاح عملية الرقمنة الوظيفية وفشله يعني فشلها، فالأخلاق المهنية ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات حيث اعتبر دوركايم أن المجتمع " نسق من الأخلاقيات لا يمكن ملاحظته مباشرة، ولكن يمكن أن نستدل عليه من بعض الآثار التي يمكن ملاحظتها، أي أنه رأى أن أساس المجتمع هو أساس فكري وأخلاقي لا نستطيع أن ندرسه مباشرة ولكن من خلال ما يفصح عنه من سلوك وأشياء قابلة للملاحظة"[2]، ورقمنة الوظائف تحتاج إلى ثقافة جديدة قادرة على استيعاب هذه التحولات الهائلة والتعايش معها وفق قيم رقمية إنسانية جديدة، فالعامل عندما يكون رافض للتحول فإن ذلك يظهر في سلوكياته التي تعبر عن رأيه خاصة عندما يخاف أن يدلي به صراحة أو لا يلقى له استماع، لهذا عادة ما يلجأ العاملين إلى خلق مشاكل تنظيمية كمقاومة للتغيير ومحاولة إفشاله للتمسك بالنظام التقليدي كإحداث عطب في الآلات عمدا أو التغيب وغيرها من السلوكيات، وفي الجزائر نجد أن هذه التحولات جديدة وبالتالي هي غريبة عن المجتمع، لهذا فرقمنة الوظائف هنا تحتاج إلى التوعية والاقناع قبل براعة الاستخدام التقني، ولهذا يقسم ماركس النظام الاجتماعي إلى بناءين:

أ/ بناء اقتصادي تحتي: وهو الأساس الحقيقي الذي يقوم عليه البناء الفوقي، وهو الذي يحدد طبيعة النظام الاجتماعي ويطلق على قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج، فعند عمليات الإنتاج يدخل الأفراد في علاقات محددة وضرورية مستقلة عن إرادتهم، تتفق مع مرحلة من مراحل تطور قوى الإنتاج المادية وتكون هذه العلاقات البناء الاقتصادي للمجتمع.[3]

---

[1] / محمد حاج قاسي: التحول الرقمي في الجزائر في ظل تحديات رقمنة الاقتصاد والإدارة العمومية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص1113.

[2] / علي بن عمر الكاشف: النظريات الاجتماعية الاتجاهات والمذاهب الكلاسيكية المعاصرة،

[3] / خالد حامد: مدخل إلى علم الاجتماع، جسور للنشر والتوزيع، القصبة، الجزائر، 2014، ص75.

ب/ البناء الفوقي: يتكون من النظام السياسي والإيديولوجية السائدة وثقافة المجتمع وغيرها، ويعد هذا البناء انعكاسا للبناء الاقتصادي، أي أنه متغير تابع.[1]

ولهذا فرقمنة الوظائف تستوجب الاهتمام بالبناءين (تحتي وفوقي معا) من خلال نشر قيم رقمية تنظيمية جديدة في الوسط المؤسساتي والجمهوري كذلك، للتعود على الأسلوب التنظيمي الجديد، ومن أهم أسباب فشل بعض المؤسسات الكبرى في الجزائر وحسب العديد من الدراسات التي قام بها العلماء هو الاهتمام بالجانب التكنولوجي دون الجانب الاجتماعي، ولقد عالج ماكس فيبر موضوع التحديث التنظيمي من خلال العديد من الأفكار التي أوردها في أعماله حيث اعتبر أن الانعكاسات الاجتماعية العميقة للفعل التنظيمي تدخل فيما يمكن اعتباره عملية تحديث اجتماعي من خلال مظاهر العقلنة التي نجدها في التنظيم البيروقراطي، حيث أن سوسيولوجيا التنظيمات عند فيبر هي جهد نظري أورده عند دراسته للمجتمع الغربي الحديث، من خلال تحليل مظاهر العقلنة التي تعتبر سمة أساسية للمجتمع الحديث، غير أن تركيز فيبر على الارتباط بين التحديث والعقلنة، ساهم في فهم أحد الخصائص الجوهرية المميزة للمجتمع الحديث، لكنه لم يسهم في فهم جوانب أخرى التي تميز التحديث كعملية شمولية للمجتمع، فالتحديث يشتمل على تحديث العلاقات الاجتماعية، وتحديث العلاقة بين التنظيم ومحيطه، وكذلك تحديث في بناء التنظيم ونمط اشتغاله وتحديث في الثقافة السائدة وغيره.[2]

لكي تنجح عملية رقمنة الوظائف في الجزائر يجب أولا فهم المجتمعات الغربية كون الرقمنة صناعة غربية ذات سمة استهلاكية بالنسبة للمجتمعات العربية، وكذلك تحديد نقاط التشابه والاختلاف مع التركيز على الاختلاف أكثر من التشابه، لأن الوعي بالاختلاف أمر ضروري في كل العمليات الاجتماعية، والنظر إلى عملية الرقمنة نظرة شمولية تشمل جميع عناصر البناء المؤسساتي والاقتصادي والاجتماعي وغيرها.

والسير وفق خطوات متناسقة لنضمن نجاح عملية الرقمنة الوظيفية، وكذلك النجاح في نشر هذه العملية نحو كل القطاعات والمؤسسات على كل الامتدادات الجغرافية للدولة.

خامسا/ رقمنة المدرسة الجزائرية "أنموذجا":

وفي محاولة الدولة الجزائرية نحو رقمنة المدرسة الجزائرية، فإنها تواجه العديد من التحديات نوردها في:

1/: تحديات خاصة بالمعلم:

---

[1] / المرجع نفسه: ص 76/75.

[2] / لحبيب معمري: التنظيم في النظرية السوسيولوجية،منشورات ما بعد الحداثة، فاس، المغرب، 2009، ص 144.

يواجه المعلم العديد من الصعوبات أثناء عملية تحويل المدرسة التقليدية إلى المدرسة الرقمية خاصة في المجتمعات العربية والجزائرية بصفة أخص ويرجع ذلك إلى:

أ/: عدم القدرة على استخدام أحدث التقنيات لدى أغلب المعلمين.

ب/: التعود على أساليب التدريس القديمة وصعوبة التخلي عنها أو تغييرها، فتتولد نوع من المقاومة نحو التغير خاصة لدى الفئة التي لا تمتلك القدرة على الاستخدام.

ج/: صعوبة التعامل الغير المباشر مع التلميذ وإيصال الأفكار بوضوح.

د/: الضغط النفسي للمعلمين وزيادة الجهد لمواكبة التغيير الحاصل ما يسبب إرهاق نفسي وبدني.

ووفقا لنظرية جاردنر في الذكاءات المتعددة فالمعلمون في حاجة إلى تعلم ذكاء ما بين الأشخاص وهو " قدرة الفرد على فهم نوايا ودوافع، ورغبات الآخرين، ومن ثم يعمل بفعالية مع الآخرين، وهذا النوع من الذكاء يتضمن القدرة على فهم الذات، أو يكون لديه نموذج فعال للعمل، مشتملا على رغبات المرء الخاصة، ومخاوفه، وقدراته، وأن نستخدم هذه المعلومات لتنظيم حياة المرء الخاصة بفعالية"[1]

من خلال هذه النظرية يتضح لنا أن دور المعلم يصبح أكثر غموضا بالنسبة له، إذ ينتظر منه أكثر من عملية التعليم وهي فهم العامل النفسي للمتعلم، وجذبه نحو استخدام وتقبل الآلة المعلوماتية وحب المعاملات الرقمية وتقبلها، مع مراعاة الفروقات الفردية ودوافع كل تلميذ نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، وطرق تحفيزه وهذا ما يجعل المعلم يشعر بنوع من الاغتراب نحو مهنته.

2/: تحديات خاصة بالمتعلم:

هناك العديد من التحديات التي قد تواجه المتعلم في المدرسة الرقمية بالجزائر، والتي تكون محل ثقل على كاهل كل من المتعلم وأسرته على حد سواء وقد تؤثر على تحصيله الدراسي ومن بين أهم هذه التحديات نذكر ما يلي:

أ/: عدم وجود تدفق للأنترنيت بشكل قوي لدى كل المتعلمين وفي كل المناطق.

ب/: محدودية المستوى التعليمي لدى جيل الآباء عند أغلب الأسر ما يضعف المتابعة الدراسية للأسرة وعدم القدرة على مساعدة أبنائها على استخدام التقنيات التكنولوجية.

ج/: عدم القدرة على استخدام الوسائل الحديثة.

[1] / سلمى الصعيدي: المدرسة الذكية مدرسة القرن الحادي والعشرين، دار فرحة للنشر والتوزيع، 2005، ص 136.

د/: محدودية دخل الأسرة وبالتالي عدم القدرة على اقتناء الوسائل التكنولوجية.

ه/: الفروق الفردية بين المتعلمين خاصة من ناحية القدرة على الاستيعاب واستخدام العقل، وأساليب التفكير الحديثة، ما يسبب نفور من التوجه نحو الاستخدامات التكنولوجية من طرف هذه الفئة.

3/: تحديات خاصة بتوجه المدرسة الجزائرية نحو الرقمنة:

إن عملية التحول من المدرسة التقليدية إلى المدرسة الرقمية تتطلب بنية تحتية تنظيمية وتعليمية قوية، فعملية التحول لا تكون بصفة عشوائية إنما تتطلب تخطيط كبير وتلتزم الكثير من الوقت للتنفيذ وهذا لضمان نجاح العملية وتفادي وجود أي خلل تنظيمي، والمدرسة الجزائرية لم تكن لها تجربة سابقة ومتينة نحو عملية الرقمنة في قطاع التعليم، وهذا راجع لعدة عوامل منها استيراد التكنولوجيا وعدم صناعتها، وهذا ما يفسر تفشي الأمية الإلكترونية في الجزائر بكثرة، وتواجه الجزائر على غرار العديد من الدول العربية مجموعة من التحديات نحو تبني عملية الرقمنة نوجزها فيما يلي:

لقد حدد عايدي جمال أهم التحديات وأبرزها فيما يلي:" تحديات متعلقة بالبنية التقنية والمتمثلة أساسا في ضعف البنية التحتية التكنولوجية وضعف التوافق بين الأجهزة التكنولوجية، كما أن هناك تحديات أخرى متعلقة بالبرماجيات وتأتي في مقدمتها لغة البرمجيات وصعوبة التعامل معها... وفي نفس الإطار نجد مشكلة تقادم البرامج، والطريقة الوحيدة التي يمكن الاعتماد عليها للتخلص من هذه المشكلة هي تشغيل الوثائق الرقمية ببرنامجها الأصلي، لأن البرامج الالكترونية التي تقرأ مختلف الوثائق الالكترونية تتقادم بسرعة كما هو الحال مع برنامج الوورد والإكسل وغيرها، ثم كذلك هناك تحديات متعلقة بالحفظ فتقادم الأجهزة وتقادم وسائط التخزين تجعل الوثائق المخزنة عرضة للتلف وغير قابلة للاسترجاع، وطبعا المتسبب في ذلك هو التطور التقني المطرد والسريع"[1]

إذن نستنتج من خلال هذا أن أول مشكلة تواجهها المدرسة الجزائرية عند محاولة تبني عملية الرقمنة هي مشكلة توفير الأجهزة والبرامج وكيفية التعامل بها، خاصة كون اللغة التقنية هي لغة أجنبية لا يجيدها الكثيرين من إطارات المدرسة، بالإضافة إلى مشكلة التغير السريع والتطور الرهيب الذي يعيشه المجال التقني والتكنولوجيا فتتجدد العديد من البرامج ما يتطلب من المؤسسة دائما إجراء عملية الرسكلة لمحاولة التماشي مع التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي فإن عملية التدريب على البرامج المستوردة أولا والتي تأخذ وقت للتعود على التعامل بها، تفقد قيمتها بسبب ظهور برنامج أكثر تطورا فيبقى بذلك العامل في المؤسسة المدرسية غريبا عن الآلة التي يتعامل بها.

---

[1] / عايدي جمال: الرقمنة وآثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 01، 2022، ص 565.

كما تواجه المنظومة التربوية تحدي صعب ويحتاج العديد من الدعم والمبادرة وتكاثف الموارد المالية والبشرية، ويتمثل هذا التحدي في **تكوين الموارد البشرية**، إذ تعد من بين " العراقيل التي تواجهها منظومة التربية والتكوين خاصة فيما يتعلق بتكوين متخصصين في ديداكتيك التعلم الرقمي، فإدماج التكنولوجيا في المنظومة التربوية يحتاج إلى متخصصين مؤهلين للقيام بمهام التنشيط التربوي والصيانة الإلكترونية للموارد الرقمية، وفي هذا السياق لا بد من التركيز على التكوين والتكوين المستمر لهيئة التدريس ولكافة العاملين بقطاع التعليم من أساتذة ، مفتشين، رؤساء المؤسسات التعليمية.. على استخدام التكنولوجيا الحديثة"[1]

وفيما يلي سنبرز شكل يبين أهم مستويات التحدي التي تواجهها عملية الرقمنة في المدرسة الجزائرية:

شكل رقم 01 : يبين مستويات التحدي التي تواجهها المدرسة الجزائرية في عملية تبني الرقمنة.

تحدي تجهيز البنية التحتية: توفير الأجهزة وتكوين أعضاء المنظومة التربوية.

تحدي تداخل دور المعلم الذي يصبح نفسي ، تربوي، تعليمي.

تحدي خاص بالمتعلم: مثل إمتلاك الجهاز الإلكتروني والتعامل به، والتعود عليه

المصدر: من إعداد الباحثة.

ونؤكد في هذا السياق أن مواجهة هذه التحديات هو أمر حاصل لا مفر منه، وعليه يجب تجنيد كل الإمكانيات لمواجهة أبرز التحديات، لضمان عدم اختلال توازن المنظومة التربوية.

ولنجاح عملية رقمنة وظيفة المدرسة الجزائرية ورقمنة وظيفة المعلم في المؤسسة التربوية فإن ذلك يستوجب تدارك النقائص.

[1] / لمين زايدي: رقمنة العملية التعليمية في المنظومة التربوية الجزائرية، مجلة العدوى للسانيات الفنية وتعليمية اللغة، المجلد 01، العدد 02، 2021، ص 38.

الفصل السادس: الرشاقة التنظيمية

أولا/ مفهوم الرشاقة التنظيمية:

1/ لغة: الرشاقة مصدر من رشق، ومفردها المذكر رشيق، وجمعه رشيقون ورشقاء، ومفردها المؤنث رشيقة، وجمعها رشيقات ورشاق، ويقال رشق الشخص، اعتدلت قامته وحسن قده، ويقال فتاة رشيقة، رشق الماشي في مشيته أي خف وأسرع، وتقترب الرشاقة من المرونة وتعني قدرة الجسم على تغيير شكله وحجمه بعد زوال سبب التغيير.[1]

2/ اصطلاحا:

من أهم التعريفات التي تناولت مفهوم الرشاقة التنظيمية نجد تعريف erande and verma حيث عرفت بأنها: " القدرة على الاستجابة السريعة للتغييرات الغير المتوقعة وتحقيق الربحية للمؤسسة، كما أنها تعني الاستجابة الشاملة للتحديات في سوق العمل، والاستفادة من التغييرات السريعة لصالح المؤسسة، وذلك بتحقيق الجودة العالية والأداء المتميز والخدمات الجيدة"[2]

ولقد قدمت العديد من التعريفات للرشاقة التنظيمية نوجزها في الجدول التالي:

ت	الباحث	التعريف
-1-	Zhang & sharifi . 2000 : 496	**قدرة المنظمة في التعامل مع التغييرات الغير متوقعة وتسهيل التغلب على التهديدات وتمكينها من تحويل الفرص إلى مزايا في بيئة العمل.**
-2-	S wafford et al, 2006 : 171	**القدرة على استخدام موارد المنظمة في الإستجابة بطريقة استباقية وتفاعلية، بالإضافة إلى تكييفها ومرونتها مع التغيرات وظروف السوق وتلبية متطلبات الزبائن.**
-3-	Hill& jones, 2009 :68	**عملية إعادة ترتيب وإلغاء وحدات العمل والأسواق والصناعات الموجودة لإعادة التركيز على مقدرات جوهرية متمايزة.**

[1] / فهدة بنت عبد الرحمان سعد بن سعيد: الرشاقة التنظيمية رؤية عصرية لتحسين العمل الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص18.

[2] / دعاء محمد سيد عمر: تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، المجلد 3، العدد 1، 2020، ص 51.

-4-	Yeganegi& zahiri, 2012 : 2538	**قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات الغير المتوقعة في طلبات السوق و التعامل بمرونة مع تلك التغييرات.**
-5-	Hosseini et al, 2013 : 2936	**قدرة المنظمة على توفير منتجات وخدمات عالية الجودة لتحسين الأداء التنظيمي.**
-6-	Nafei, 2016 :274	**قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفتها بمواردها البشرية، مما يؤثر على تنمية المنظمة وسرعة تطورها في بيئة سريعة التغير.**
-7-	Hamad& yozgat : 2017 :409	**القدرة التنظيمية للكشف بشكل استباقي والاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات المفاجئة وغير متوقعة في بيئة الأعمال.**

المصدر: رنا ناصر صبر: دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 59، ص 186.

ومن خلال التعريفات المقدمة حول مفهوم الرشاقة التنظيمية نجد أنها تتميز بالخصائص التالية:

1/ **المرونة:** أي القدرة على التحول والتكيف حسب الظروف والمواقف.

2/ **القدرة على التنبؤ:** من خلال الدراسات المتتابعة والتوقعات المستقبلية حول مصير المنظمة ومعرفة التغيرات الممكنة قبل حدوثها.

3/ **السرعة:** فالرشاقة التنظيمية تتطلب السرعة في الأداء والتكيف مع مختلف المستجدات والتغييرات.

4/ **الدقة والجودة:** فالمؤسسات التي تتمتع بالرشاقة التنظيمية يجب أن يكون لدى عمالها قدرة كبيرة على الأداء مع جودة المنتج والخدمة.

5/ **الكفاءة:** فهي أساس توظيف المورد البشري وسبب رئيسي لنجاح المؤسسة.

ومما سبق نستنتج أن الرشاقة التنظيمية تشمل مجمل الأساليب والعمليات التي تسهل على المؤسسة التعامل مع مجمل التغييرات الداخلية والخارجية وفق متطلبات السوق مع ضمان الجودة في الأداء والقدرة على إدارة الأزمات والتنبؤ بها قبل حدوثها.

ثانيا/ أهمية الرشاقة التنظيمية:

تتحدد أهمية الرشاقة التنظيمية انطلاقا لما تحققه من منافع ومنه يمكن ايجاز أهمية الرشاقة التنظيمية فيما يلي:

1/ تقليل زمن الانتظار والاستجابة العالية للعمليات مما يزيد من القدرة على الإنتاج.

2/ ارتفاع مستوى جودة الخدمات والمنتجات.

3/ تخفيض الأعمال الورقية وتبسيط الوثائق وخطوات المعالجة مع تخفيض أعداد أفراد العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

4/ توصيف العمل قبل الوظيفة، حيث يتم ضمان توظيف الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم فوق المتوسط.[1]

5/ تساعد الرشاقة التنظيمية على زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف مع الأهداف الحالية والمستقبلية.

6/ تعتبر الرشاقة التنظيمية الأسلوب الأنسب لمواجهة المنظمات للتحديات وتحقيق مستوى أداء أعلى.

7/ توفير المناخ الملائم للتجريب والابتكار والتعلم المشترك.

8/ القدرة على التكيف والتغيير لمواجهة التهديدات.

9/ التخلص من القيود الهيكلية من خلال اعتماد الهياكل المرنة.[2]

ومنه فللرشاقة التنظيمية أهمية بالغة تعود على الفرد من خلال ما تتيحه له من فرص التطوير والتكوين الذاتي واشباع الرغبات الإنسانية المتعددة، وكذلك على المؤسسة من خلال ما تتيحه من فرص الاستمرارية والتميز مع القدرة العالية على المنافسة والسيطرة على الأسواق الخارجية، ومنه تكتسب المؤسسة الرشيقة مكانة تنظيمية عالية وصيت يجعل من علامتها التجارية علامة لامعة.

ثالثا/ أبعاد الرشاقة التنظيمية:

---

[1] / سارة عزيز العتيبي: دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد11 ، 2022، ص 31/30.

[2] / عبد الحكيم بن سالم، إلياس سليماني: دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 08، العدد01 ، 2023، ص 771/770.

1/ الإذعان واللامركزية في السلطة: فعندما يتمتع الموظفون ذو المستوى الأدنى ببعض السلطة، تكون الاستجابات للبيئة أسرع وأكثر دقة، لكن التحذير من هذه القاعدة العامة هو أنه خاصة في وقت الأزمات يتم اتخاذ قرار المستوى الأعلى بشكل أسرع ويمكن تنفيذه بسرعة أكبر.

2/ التسامح مع الغموض: يجب أن تزدهر المنظمات الرشيقة في مواجهة الغموض، حيث يشبه هذا الركن ثقافة الابتكار، حيث تتجاوز ثقافة المنظمة المستويات التنظيمية في حدود السوق وخاصة اليوم، هناك قدر متزايد من عدم القدرة على التنبؤ، ولا توجد طريقة واحدة صحيحة للاستجابة إلى البيئة، وستكون هناك حاجة لاستجابات مختلفة في أوقات مختلفة، لهذا يجب أن تكون المنظمة مستعدة لتحديد التغيير والتسامح مع الغموض.

3/ الأدوار القيادية: القيادة هي الممول والمنفذ الرئيسي لالتزام المنظمة برؤيتها، فعادة ما يتم اتخاذ القرار في الشركات الرشيقة مع استيفاء ثلاثة معايير: السرعة، تنفيذ القرار الفعلي، الاستجابة السريعة، وغالبا ما يتم التضحية بالسرعة من أجل اتخاذ القرارات اللامركزية، وبدلا من ذلك تزداد الدقة واستجابة الموظفين، ويؤدي هذا إلى زيادة إجمالية في توقيت التنفيذ الفعال للقرار، كما أن الموظفين الذين يشاركون في صنع القرار أقل عرضة لمقاومة التغييرات التي قد يتطلبها القرار، فعلى المنظمات تحقيق التوازن بين اللامركزية والسرعة القادرة على الاستجابة بشكل أفضل للبيئة الخارجية، فالقيادة هي المسؤولة في النهاية عن رؤية القرار الذي يتم تنفيذه[1].

4/ التمكين: حيث تحتاج المؤسسات الرشيقة إلى مجموعة من القدرات والعوامل التمكينية لإعادة الاستجابة لمثل هذا التغيير، ويعتمد إطار عوامل التمكين والقدرات على فرضية مفادها يمكن للمنظمة الرشيقة تحقيق ميزة تنافسية في تغيير البيئة، هذا الإطار يمكن أن يتعامل مع موضوع الرشاقة التنظيمية من بعدين: ثابت وديناميكي.

الثابت: يشير إلى السؤال: ما هي الخصائص التنظيمية التي تجعلها مرنة؟ ويركز على الجوانب الهيكلية للمنظمة.

الديناميكي: يحاول الإجابة على التساؤل: ما على المنظمة القيام به لكي تكون أكثر مرونة؟ ويركز على قدرات المنظمة، وكلا البعدين يعتمدان على بعضهما.[2]

[1] / Abe harraf and others : organizational agility, the journal of applied business research, volume 31, nember 2, 2015,p679_681 .

[2] /Rima zitkiené and mindauggas deksnys : organitional aggility conceptual model, monteenegrin journal of economics, vol 14, no 2,2018,p119.

5/ السرعة: وتمثل قدرة المنظمة على تجاوز أو إنهاء المهام في أقل مدة زمنية، وتشمل تقديم المنتجات إلى السوق، وتسليم المنتجات وتقديم الخدمات في الوقت المحدد وفي أقصر وقت ممكن، كما تشمل السرعة في اتخاذ القرارات وسرعة إيجاد الحلول البديلة لصالح المنظمة.[1]

6/ الاستجابة الحسية: تفسر من خلال تغير التنوع (المرونة)، ومعدل توليد مجموعة متنوعة من التغيير (السرعة)، ويمثل عنصر المرونة بعدا هيكليا للتغيير التنظيمي، ويظهر مدى قدرة المنظمة على الاستجابة من خلال تغيير ممارساتها أو منتجاتها أو خدماتها أو عملياتها، بينما يمثل المفهوم الثاني السرعة: مدى سرعة استشعار المنظمة لتغيرات السوق والتكيف معها فالبعد الاستشعاري في شبكة الإحساس والاستجابة يركز على القدرة على رؤية التغيرات الخارجية، ويتم توجيهه إلى خارج المنظمة، ويعتمد هذا البعد بشكل كبير على خبرة وقدرات صناع القرار في المنظمة وقدراتهم الشخصية.[2]

وهناك من يختصر أبعاد الرشاقة التنظيمية في ثلاثة أبعاد أساسية هي:

1/ رشاقة الاستشعار: وتمثل القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة الأحداث من التغير البيئي (تغيير تفضيل الزبون، تحركات المنافسين الجديدة، التكنولوجيا الجديدة) في الوقت المناسب، أي الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية التي تؤثر على الاستراتيجية التنظيمية.

2/ رشاقة عملية اتخاذ القرار: القدرة على جمع وتراكم وهيكلة، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل والإجراءات التنافسية الجديدة.

3/ رشاقة تطبيق العمل: تجسيد القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية، وإعادة هيكلة العلاقات وتعديل العمليات، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب.[3]

رابعا/ متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية:

1/ التكنولوجيا المتطورة: ويجب أن تتميز بالسمات التالية:

- **المرونة النطاقية:** لتقيد عدد من الشركاء ذوي الحركة الخفيفة مع المنظمات التي ينتسبون إليها، والمراحل التي وصلوا إليها من العملية الإنتاجية.

[1] / سماح خليل قنديل: أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق أوسط، 2020، ص19.

[2] / Rima zitkené and mindaugas deksnys : reference previously mentioned, p122.

[3] / يوسف عبد الله هيكل العنزي: دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 03، 2022، ص 614.

- **القدرة على التوسع والاختزال المرن:** بحيث يتيح الالتحاق بالخدمات أو تغيرها أو بطلانها في أي وقت، ومدى تأثيره الإيجابي في أداء العمل.
- **التناغم:** ويقوم على دمج الشركاء في عدة نطاقات داخل التنظيم ذاته.[1]

2/ التشديد على التعلم بالممارسة: ويقصد به التعلم بالعمل ما يجعل المؤسسة تستفيد مباشرة وتحصل على عوائد فورية.

3/ إدخال التعلم غير النظامي في العمل: المقصود هنا العلاقات الاجتماعية غير الرسمية مما يسهل طلب المساعدة ويجعله مقبولا ثقافيا.

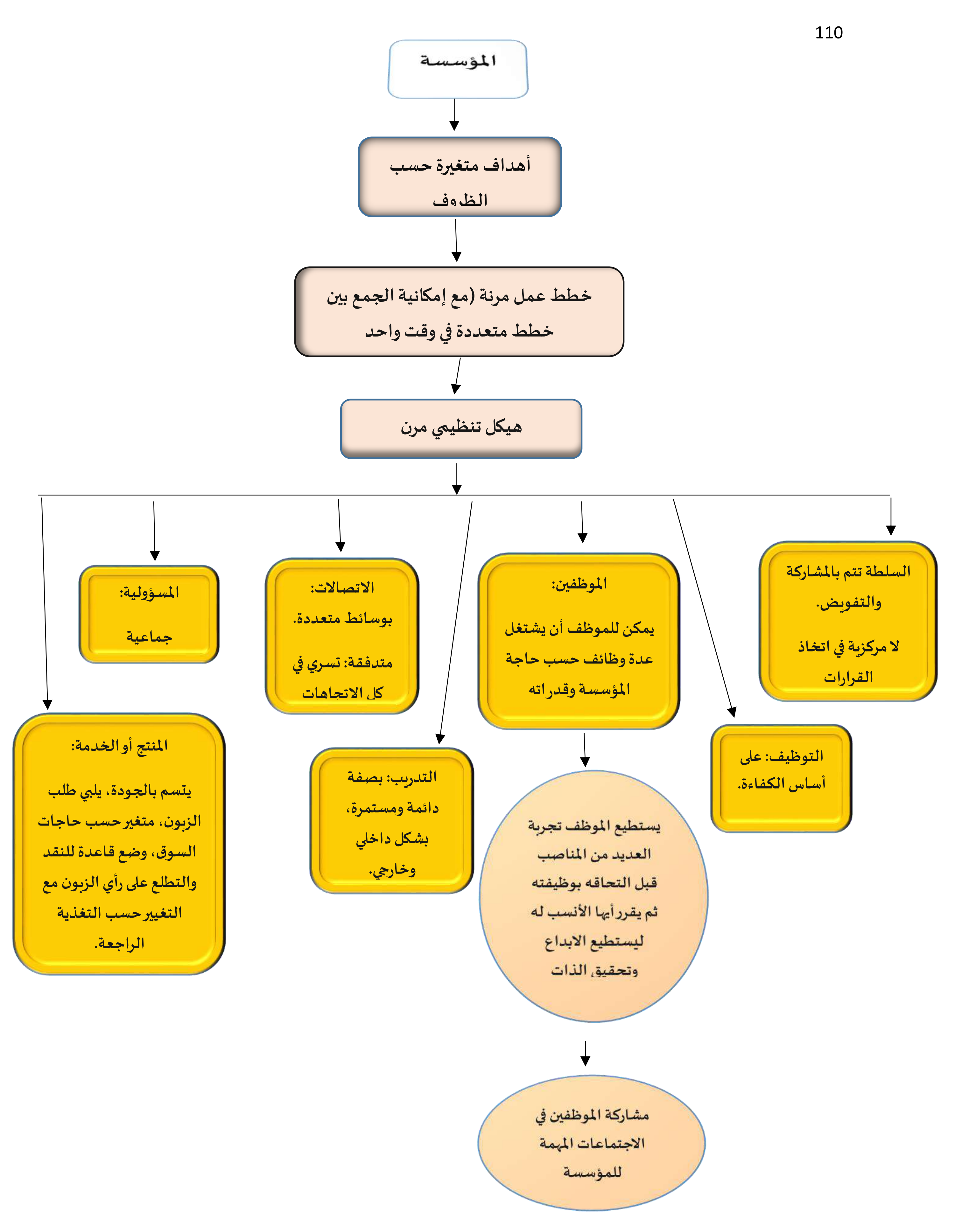
4/ التركيز على المهارات الأساسية وعاملي المعرفة: فعلى المؤسسة تطوير مهارات العاملين والاستفادة منهم.[2]

ومن أهم متطلبات الرشاقة التنظيمية نشدد على ضرورة توفير وخلق قيم تنظيمية جديدة تستوعب التحولات الجديدة ووضع الإدارة تحت تصرف مسؤولين متمكنين يتميزون بالسمات القيادية وقادرين على بناء علاقات جيدة مع الموظفين، حتى تكون البيئة التنظيمية الجديدة ذات آفاق عالية ومشجعة على الابداع والمبادرة، بعيدا عن كل أشكال التمييز، وبالتالي تكون أكثر استجابة للتغيير والتطور المتسارع في العصر الرقمي، وعدم الالتزام بأسلوب التسيير الواحد.

خامسا/ نموذج مقترح لمنظمة رشيقة:

[1] / فهدة بنت عبد الرحمان سعد بن سعيد: مرجع سبق ذكره، ص 32.

[2] / كاريش صليحة، عيادي فايزة: متطلبات تطبيق مقاربة في إدارة الموارد البشرية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات الأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 01، ص 88.



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال هيكل المنظمة الرشيقة نجد أن المنظمة الرشيقة هي التي لا تعتمد على مصدر مالي واحد ولا تعاني من أزمة الديون، وهي القادرة على التغلب على الأزمات أو حتى الاستفادة منها، لهذا فالخطط يجب أن تتميز بالمرونة والمقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ومنه يتمكن العامل من اختيار المصلحة التي تتناسب مع قدراته والتي يستطيع العطاء فيها والإنتاج بصفحة أكبر، ولا يتحدد منصبه على المستوى العلمي الذي يشغله فقط، مما يسهل عملية انتقال الموظفين من مصلحة إلى أخرى حتى يجد المنصب الذي يحقق له ذاته ويرفع من مكانته ويزيد من دافعية الإنجاز له.

تكون الاتصالات في هذا النمط (المؤسسة الرشيقة) ذات أساليب متعددة (رسمية وغير رسمية) وفي كل الاتجاهات، مع ضمان اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات ومنه تكون المسؤولية جماعية لا فردية.

يتغير نوع المنتج في المؤسسات الرشيقة بحسب متطلبات السوق، لهذا فالمؤسسات من هذا النوع تعمل على تنويع المنتجات وعدم الاعتماد على منتوج واحد، كما أن المنتوج يتسم بالتطوير ولا يكون بشكل واحد بل يتغير حسب طلب الزبون وما تكشف عنه التغذية الراجعة، فمثلا نجد أن بعض المحلات لا تختص ببيع نوع واحد من المنتجات بل تغير نشاطها حسب المناسبات الاجتماعية ففي فترة الأعياد تبيع الملابس، وفي فترة الدخول المدرسي تسوق للأدوات المدرسية وهكذا، وهذا ما يمكن للمؤسسة تبنيه، فصحيح أنه صعب خاصة من الناحية الإنتاجية لكنه ليس مستحيل.

تسمح المؤسسة الرشيقة لموظفيها بحرية الابداع والمبادأة.

سادسا/ الرشاقة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية:

للمؤسسة الجزائرية خصوصية تحكمها العديد من العوامل من أبرزها:

1) طبيعة الفرد والعقلية المجتمعية.
2) طبيعة النظام السائد ونظم التسيير.
3) مراحل التحول التي شهدتها المؤسسات منذ الاستقلال إلى يومنا هذا.

لهذا تختلف طرق التسيير وتتباين حسب نوع المؤسسة (خاصة أو عامة)، (خدماتية أو ربحية) وكذا حسب العوامل المذكورة أعلاه، وفي كثير من الأحيان يعد التجديد أمر صعب ويحتاج إلى شيئين أساسيين هما:

1) الجرأة لبداية التجديد.
2) الصمود لغاية التطبيق وإنجاح التجديد.

خاصة في ظل مقاومة التغيير التي تمارس من طرف الكثيرين الذين يشعرون بأن التجديد سيشكل خطرا عليهم وعلى مصالحهم، ولهذا حدد شيستر برنارد في نظريته المشهورة باسم النسق التعاوني مجموعة من الشروط التي تدفع الأعضاء إلى الالتزام بالقرارات وتتمثل هذه الشروط في:

- ✓ أن يكون القرار مفهوما.
- ✓ ألا يتعارض مع الأهداف العامة ولا مع الأهداف الشخصية.
- ✓ أن يكون قادر من الناحية العقلية والبدنية على تنفيذه.
- ✓ وجود حافز شخصي لتنفيذ هذا القرار، وهذا الحافز ينمى عن طريق نظام المغريات التي تعكس فكرة التوازن التنظيمي.[1]

ولكي تنجح المؤسسة الجزائرية في تطبيق الرشاقة التنظيمية فهي بحاجة ماسة إلى هذه العوامل لإقناع الأعضاء بأهمية التغيير الحاصل وحتى تكون البيئة التنظيمية مجهزة للتنفيذ، وهذا الأمر كذلك يتوقف على مستويين أساسيين:

1) **المستوى الأول:** مستوى الإدارة العليا (المديرين) والتي ستكون في أغلب الأحيان طرف مقاوم نتيجة التعود على ممارسة الاستبداد الإداري والاعتماد على سياسة الردع في كثير من الأوقات، لهذا نجد أن أي تغيير يمس ثنائية القوة والسلطة سيعتبره المديرين مساس بمكانتهم داخل المؤسسة وضرب لهيبتهم الإدارية.
2) **المستوى الثاني:** المستويات الدنيا (العاملين) التي ستكون أكثر ليونة مقارنة مع المستوى الأول، كونها بحاجة ماسة إلى تطبيق المرونة وتولي صلاحيات أكبر لتنمية الرغبة في الإنجاز والاعتزاز بالمكانة والدور الجديدين.

لهذا صار من الواجب الاعتراف الضمني والصريح بمحدودية تطبيق العقلنة لأنه مهما كثرت المحاولات وتعددت، لا يمكننا التنبؤ بسلوك الانسان كليا، وخاصة طبيعة الفرد الجزائري التي تتميز في كثير من الأحيان بطابع خشن نتيجة ظروف طبيعية بيئية واجتماعية وكذلك سياسية، فتطبيق الرشاقة التنظيمية لا يتم دفعة واحدة بل تدريجيا مرورا بمجموعة من المراحل حتى نضمن إلتفات جميع الأطراف دون استثناء، مع ضرورة انتهاج استراتيجية الاقناع والأخذ في عين الاعتبار محدودية وعي الفرد الجزائري لأن الكثير من القرارات يتم رفضها في بعض الأحيان نتيجة عدم الوعي بها وبأهميتها داخل المؤسسة، فيعتقد الفرد أنها تعارض مصالحه وتضر بها.

---

[1] / حديدان صبرينة: المدخل إلى نظريات التنظيم، البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2020، ص89.

ولقد أصبح لزاما على المثقف الجزائري الاتجاه نحو البحث في أزمة الوعي وتداعياتها، وكذا في سبيل توعية الأفراد، خاصة وأن مسألة الجهل بالأمور لا تمس ذوي التعليم المحدود فقط، بل تمتد للمتحصلين على شهادات عليا، ما ينم عن فشل كبير وهو أمر مرفوض، ويعد عار على كل فرد له مستوى تعليمي يسمح له بالقراءة والكتابة والتعامل الالكتروني، ويكون غير واعي بمسائل عمله ومجتمعه وهذه الفئة هي الأكثر خطرا، وتشكل تهديدا للدولة وهي سبب رئيسي في فشلها وعجزها عن تحقيق التقدم.

خاتمة

تعد المواضيع التي تم التطرق إليها في هذا الكتاب أرضية صلبة لفتح آفاق جديدة لفهم المؤسسة وتحليلها تحليلا سوسيولوجيا، يتماشى مع التغيرات الرهيبة والمتسارعة التي شهدها العالم وانعكست مباشرة على مؤسسات الدول، فبرزت العديد من التغييرات والظواهر التي تمس الفكر الإداري وطرق التسيير بالمؤسسة مع دعوة للتخلي على الأساليب التقليدية في التسيير وتبني الحديثة منها، حتى تستطيع المؤسسة تحقيق التميز والريادة، ففي ظل التحولات الجديدة والانتشار الواسع للوسائل التكنولوجية والتقنيات الرقمية تأثرت تعاملات الأفراد وفعاليتهم الإنتاجية بالعديد من المتغيرات الهامة كالتمكين الإداري وإدماج العامل في عملية صنع القرار، وكذلك برز الولاء التنظيمي الذي تأثر بحجم التغيير التنظيمي مما دفع بالمؤسسات إلى البحث عن آليات جديدة لتعزيزه ونشره في الوسط المهني، وكذلك الرشاقة التنظيمية وما تتيحه من فرص التأقلم مع البيعة التنظيمية الجديدة، ولا يقتصر التغيير على المظاهر الإيجابية فقط، بل قد تعدد أشكال العنف وظهرت بشكل وثوب جديد خاصة العنف الرمزي الذي يؤثر مباشرة على العامل النفسي، وكذلك التنمر الوظيفي الحامل لمعاني الاستهتار والاستخفاف بقدرات العاملين مما ينعكس سلبا على أدائهم.

المراجع بالعربية:

1) براهيم عبد الله منيف: استراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكات، ط1، الرياض، 1998.

2) ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، المجلد01، القاهرة، مصر.

3) إحسان دهش جلاب، كمال كاظم ظاهر الحسيني: إدارة التمكين الاندماج، دار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.

4) أحمد السويسي: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018 (بتصرف).

5) أحمد الشياب، عنان أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2014.

6) أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2006.

7) أسمهان يلوم: التنظيم الحديث للمؤسسة، أدليس بلزمة للنشر والترجمة، باتنة، الجزائر، 2020.

8) اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994.

9) إياد فتحي العالول: أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.

10) أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.

11) إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر: الرضا المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، 2014.

12) براء رجب تركي: نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2015.

13) برباوي كمال، قناشي أمينة: علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدو بشار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد02، 2019.

14) برزوق عبد الرفيق، دريس نبيل: واقع تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، 2022.

15) بركة بلاغماس، خالد زحزاح: الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 07، 2016.

16) بريزة بوزعيب: الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، 2022.

17) بلطرش حياة، جميل أحمد، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد10، العدد2019،03.

18) بلوم أسمهان: التنظيم الحديث للمؤسسة، أدليس بلزمة للنشر والترجمة، باتنة، الجزائر، 2020.

19) بهجة بومعرافي، بن تامر مريم: إشكالية معالجة الحروف العربية ضمن مشاريع الرقمنة بالمكتبات الرقمية، المؤتمر الدولي الخامس للغة العربية، الجزائر.

20) بيني فيرجسون: القائد المعاصر، مكتبة جرير، ط1، المملكة العربية السعودية، 2007.

21) بيير بورديو: العنف الرمزي، المركز الثقافي العربي، بيروت، لبنان، 1994، ص 27.

22) ترمول محمد لطفي: الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2020.

23) ترمول محمد لطفي: الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية، المجلد01، العدد12، 2020، ص 218/217.

24) الحبيب معمري: التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، ط01، فاس، تونس،2009.

25) حديدان صبرينة: المدخل إلى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين، البدر الساطع للنشر والتوزيع، ط$_1$، د ب ن، 2021.

26) حديدان صبرينة: المدخل إلى نظريات التنظيم، البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2020.

27) حديدان صبرينة: المدخل إلى نظريات التنظيم، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2020.

28) حذيفة تقي الدين الخطيب: التمكين أسسه وأساليبه، دار الكتب الوطنية، ط1، أبو ظبي، الإمارات العربية، 2009.

29) حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، القاهرة، مصر، 2008.

30) حسين موسى قاسم البناء: أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، ط$_1$، الجزائر، 2016.

31) حمدي أحمد عمر علي، وفاء محمد علي محمد: التنمر في بيئة العمل والإنغماس الوظيفي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 01، العدد 10، 2021.

32) خالد حامد: مدخل إلى علم الاجتماع، جسور للنشر والتوزيع، القصبة، الجزائر، 2014.

33) خالد حامد: مدخل إلى علم الاجتماع، جسور للنشر والتوزيع، ط02، المحمدية، الجزائر، 2012.

34) خالد سليمان المومني، محمد علي القمناة، معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي، ط$_1$، دب ن، 2009.

35) خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دب ن، 2018.

36) دبلة عبد العالي: مدخل إلى التحليل السوسيولوجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

37) دعاء محمد سيد عمر: تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، المجلد 3، العدد 1، 2020.

38) دغفل فاطمة وآخرون: أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2019.

39) رامز عزمي بدير وآخرون: التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد23، العدد الأول، 2015.

40) رحالي حجيلة: نظريات التنظيم، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، بن عكنون، الجزائر، 2017.

41) رضا إبراهيم المليجي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم المكتبة، ط$_1$، القاهرة، مصر، 2012.

42) رعد حسن الصرف: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، ط$_1$، دمشق، سوريا، 2004.

43) زرقين حمزة، غزيباون علي: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد12، العدد01، 2021.

44) زمام نور الدين، حميدة جرو: المهنة في التراث السوسيولوجي وعوامل تغير مكانتها، دفاتر المخبر، المجلد 11، العدد 02، 2016.

45) زنانرة ريمة، وناسي سهام: العنف الرمزي والشباب الجزائري، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، المجلد 04، العدد01، 2021.

46) زنيني فريدة: الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 07، 2012.

47) زنيني فريدة: عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 08، 2012.

48) زواتني عبد العزيز: الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، ط$_1$، د ب ن، 2020.

49) سارة عزيز العتيبي: دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد11 ، 2022.

50) سائدة عفونة، وسها جلاد: دور مديري المدارس والتربية في تطبيق سياسة رقمنة التعليم في المدارس، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 31، 2021.

51) سعد علي الريحان المحمدي: نماذج من الإدارات المعاصرة، دار اليازوري، المجلد01، ط1، الأردن،2019.

52) سفيان خلوفي، كمال شريط: القيادة بالحب: كأسلوب قيادي فعال يحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 04، العدد02، 2020.

53) سلمى الصعيدي: المدرسة الذكية مدرسة القرن الحادي والعشرين، دار فرحة للنشر والتوزيع، 2005.

54) سماح خليل قنديل: أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق أوسط، 2020.

55) سموك علي: إشكالية العنف في المجتمع الجزائري من أجل مقاربة جزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

56) سهير إبراهيم عبد الكريم شوملي: أثر الهندسة الإدارية على الولاء التنظيمي على العاملين في الشركات الصناعية في شمال الضفة الغربية للاقتصاد والمناجمنت، كلية الأعمال والاقتصاد، فلسطين، المجلد 08، العدد مارس 2021.

57) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط5، القاهرة، مصر، 1985.

58) شافية بن حفيظ: مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد07، ديسمبر2014.

59) شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، الدار الجزائرية، ط1، الجزائر، 2018.

60) شبيطة علي: القيم الثقافية في الأسرة وتعزيز الهوية الوطنية في ظل العولمة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 05، 2019.

61) شهدان عادل الغرباوي: القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر،2020.

62) صالح العلي الصالح، أمينة الشيخ سليمان الأحمد: المعجم الصافي في اللغة العربية، د دن، الرياض، 1401هـ.

63) صالح بن سهلة: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

64) صالح حسن الداهري: أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته، دار الإعصار العلمي، ط1، عمان، الأردن، 2015.

65) صبرينة عمي علي: الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 06، العدد02، 2021.

66) صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد16، العدد01، 2015.

67) صيتة بنت منديل المنديل وآخرون: السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل، المجلد 02، العدد 09، 2018.

68) طباخي سناء، بن ساهل وسيلة: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، 2014.

69) طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، د س ن.

70) عايدي جمال: الرقمنة وآثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 01، 2022.

71) عبد الحكيم بن سالم، إلياس سليماني: دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 08، العدد01، 2023.

72) عبد الرحمان بوعمامة، وحسين شنيني: التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتحديات، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 23، العدد 01، 2023، ص 57/56.

73) عبد القادر محمد الأسطة: أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة: الأكاديمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016.

74) عبد الله سعدين بن جليغم: واقع تطبيقات البرامج والتقنيات وعلاقتها بالتمكين والاغتراب الوظيفي، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، السعودية، 2016.

75) عبد الوهاب بن بريكة، سميرة هيشر: مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد05 ، 2018.

76) عثمان علي المزيد: الإدارة اليابانية بمنظور مختلف، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية،2018.

77) عدنان الشوابكة عرين: أثر سلوكيات التنمر في مكان العمل على دوران العمل التطوعي، رسالة للحصول على درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، 2019.

78) عدنان الشوابكة عرين: أثر سلوكيات التنمر في مكان العمل على دوران العمل التطوعي، رسالة للحصول على درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، 2019.

79) عروف راضية، زرقين عبود: استراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10، جوان2016.

80) علي بن عمر الكاشف: النظريات الاجتماعية الاتجاهات والمذاهب الكلاسيكية المعاصرة،

81) علي عطا الله صلاح، اثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقب الاقتصادية الخاصة، أطروحة لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2010.

82) العمر معن خليل: علم اجتماع العنف، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

83) العمري وفاء: دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية، أطروحة لنسل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل م د)، تخصص علم اجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

84) غراز الطاهر، بوطوطن محمد الصالح: الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في التنظيمات الحديثة عرض نظري، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد32، الجزء الثالث، سبتمبر 2018.

85) فازية خلفوني: الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي، قراءة في نموذج الإدارة اليابانية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، المجلد 03، العدد 16.

86) الفضيل رتيمي وآخرون: سوسيولوجيا المؤسسة قراءة تحليلية، دار التل للطباعة والنشر، ط01، البليدة، الجزائر،2019.

87) فليون مراد: القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، دب ن، 2018.

88) فهدة بنت عبد الرحمان سعد بن سعيد: الرشاقة التنظيمية رؤية عصرية لتحسين العمل الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.

89) فوزية برسولي: أثر التمكين في الأداء البشري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.

90) قاسمي كمال، ضيف دنيا: واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد18، 2017.

91) قاسيمي ناصر: سوسيولوجيا المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.

92) قاسيمي ناصر: سوسيولوجيا المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.

93) كاريش صليحة، عيادي فايزة: متطلبات تطبيق مقاربة في إدارة الموارد البشرية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات الأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 01.

94) كمال التابعي، ليلى البهنساوي: مقدمة في علم اجتماع المعرفة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط01، القاهرة، مصر، 2007، ص188/186، بتصرف.

95) لازم ذياب محل: أثر التمكين التنظيمي في الإلتزام التنظيمي في قطاع الكهرباء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، جامعة عمان العربية، 2014.

96) لحبيب معمري: التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات ما بعد الحداثة، فاس، المغرب، 2009.

97) لمين زايدي: رقمنة العملية التعليمية في المنظومة التربوية الجزائرية، مجلة العدوى للسانيات الفنية وتعليمية اللغة، المجلد 01، العدد 02، 2021.

98) مجذوب أحمد محمد أحمد قمر: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الواد، العدد 09، الجزائر، ديسمبر 2015.

99) مجمج عبد العالي: دور الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة بلدية العفرون (البليدة)، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد 07، العدد 01، 2018.

100) محمد الزيود إسماعيل: علم الاجتماع، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

101) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن،2016.

102) محمد بشير: جمال غريد السوسيولوجي والأنثروبولوجي صاحب الثنائية الثقافية، دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.

103) محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي: مختار الصحاح، دائرة المعاجم في مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1986.

104) محمد حاج قاسي: التحول الرقمي في الجزائر في ظل تحديات رقمنة الاقتصاد والإدارة العمومية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2022.

105) محمد حمزة أمين عبد الله: التنمر في بيئة العمل والرغبة في الانسحاب الوظيفي، مجلة كلية التربية، العدد 28، الجزء 04، 2022.

106) محمد در: العدالة التوزيعية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس، مجلة الباحث، جامعة الأغواط، الجزائر.

107) محمد شحاته ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2010.

108) محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع، دار مجدلاوي، ط1، الأردن، 2008.

109) محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط2، عمان، الأردن، 2011.

110) محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط02، عمان، الأردن،2011.

111) محمدي عبد القادر: فلسفة الضبط في الفكر التنظيمي، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 02، العدد07، 2022.

112) محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.

113) محمود صديق عبد الواحد: الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، مصر،2015.

114) مختار حديد وآخرون: أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغاربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية، مجلة شماء للاقتصاد والتجارة، المجلد03، العدد01، جوان 2019.

115) مسعد فتح الله، زرزورة عبيد: العنف الرمزي والتنشئة الاجتماعية- علاقة تأثير وإعادة إنتاج، مجلة رفوف، المجلد 1، العدد 01، 2023.

116) مصطفى حايل، فوزي ميهوبي: مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 01، 2021.

117) مصطفى عوفي، اسمهان بلوم: الاختلاف القيمي بين الجماعات المهنية، مجلة الباحث الاجتماعي، المجلد 11، العدد 1، 2015.

118) مصطفي محمد: الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، ط1، عمان، الأردن،2018.

119) ملال خديجة وآخرون: التنمر الوظيفي في القطاع الصحي، مجلة المعيار، المجلد 01، العدد 13، 2022.

120) المنجد في اللغة العربية: دار المشرق، ط36، بيروت، لبنان.

121) منصور عبد القادر محمد منصور: أثر العوامل الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، رؤى اقتصادية، جامعة الأقصى بغزة، العدد السادس، جوان2014.

122) منوبة مزوار: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي مع دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 01، العدد 01، 2013.

123) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط01، عمان،1999.

124) مولاي علي الزهرة: الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإدارة القائمة على الولاء)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 06، 2016.

125) مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعى: التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار مجد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2019.

126) ميلودي محمد، وياحي فاطمة الزهراء: العنف الرمزي في رحاب الفضاء الافتراضي، مجلة أبعاد، المجلد 09، العدد 02، 2022.

127) ناصر جرادات، احمد المعاني، احمد عريقات: دارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.

128) نبيل سعد خليل: إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2014.

129) نجلاء يسرى النشار، إلهام عبد الرؤوف السواح: التنمر الوظيفي في بيئة العمل وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية لربة الأسرة العاملة، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، المجلد 36، العدد01، 2020.

130) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2010.

131) نوال فرحون: معوقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية جيجل، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 03، جويلية 2021.

132) نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، ط2، برج الكيفان، الجزائر،2016.

133) هرندي كريمة: مؤسسات التنشئة الاجتماعية بين الأساليب والعوائد: العائلة والمدرسة، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 02، العدد 09، 2020.

134) وليد شلابي، نوال حمريط: مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 02، 2016.

135) ياسين محجر وآخرون: التمكين الإداري الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة في العمل، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول لسيكولوجي والسوسيولوجي، 16/15جانفي2013.

136) يوسف عبد الله هيكل العنزي: دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 03، 2022.

المراجع بالفرنسية:

1) A boubakeur boussalem. Employees empowerment. An approach to acheive the business excellence ; roa iktissadia review . universtiy of echahid hamma lakhdar. Eloued. Algeria . issue9. 2015..

2) Abe harraf and others : organizational agility, the journal of applied business research, volume 31, nember 2, 2015.

3) Benahcene.ahcene salaheddine. The impact of employee's empowerment on job performance case study. Condor electronics company. Journal of innovation and industrial development. Volume 02. N° 02. 2019..

4) Benyahia chahrazed,moussaoui zahia : the impact of organizational learning of human capital on organisational loyalty : a field reseach in sonatrach company, al-riyada for business economics journal,vol 07,n°01,2021.

5) Mohammed qasem ahmed el qarioti .hamed suleiman freih : the interrelashionships of organizational loyalty ;organizational gustise,and group cohesiveness of public sector employees' in kwwait, recherches economiques et manageréales, n°05,biskra,juin2009.

6) Rima zitkené and mindaugas deksnys : reference previously mentioned.

7) Rima zitkiené and mindauggas deksnys : organitional aggility conceptual model, monteenegrin journal of economics, vol 14, no 2,2018.

8) Wallerstein N. what is the evidence on effectiveness of empowerment to inprove health? copenhagen. W h o regional office for europe. 2006.

9) Wallersteinn : what is the evidence of empowerment to improve health Copenhagen, w h d regional office for

